

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Selvitys ohjelmatoimisto Carnevale Oy:n ryhtymisestä
alihankkijaksi**

Jutta Kärri

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

11/2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jutta Kärri	Sivumäärä 55 ja 11 liitesivua
Työn nimi Selvitys ohjelmatoimisto Carnevale Oy:n ryhtymisestä alihankkijaksi	
Ohjaava(t) opettaja(t) Arto Lindholm, Jyrki Simovaara	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Ohjelmatoimisto Carnevale Oy, Attila Virtanen	
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään yritysysteistyötä, alihankintaan ryhtymistä sekä asioita, joita alihankkijaksi aikovan ohjelmatoimisto Carnevale Oy:n tulee ottaa huomioon ulkoistamisprosessiin ryhtyessään. Työssä käydään läpi ohjelmamyyntialan nykytilaa, ulkoistamisprosessista koituvia kuluja sekä seikkoja, joita yrityksen ulkoistamissopimusta tehtäessä tulee ottaa huomioon. Tämän lisäksi työssä käsitellään myös ohjelmatoimisto Carnevalen nykytilannetta, yhteistyön mahdollisuuksia ja menetelmiä ulkoistusprosessissa, sekä määritellään puitesopimuksen pääehdot.</p> <p>Työn tavoitteena on helpottaa Carnevale Oy:n liiketoimintaa, sekä olla konkreettisena toimintamallina sekä taustamateriaalina yrityksen tulevissa ulkoistamisneuvotteluissa. Selvitys sisältää alihankintajärjestelmänä käytettävän puitesopimuksen pääehdot sekä mallin SWOT- analyysin. Puitesopimusmallin tehtävänä on edesauttaa Carnevalen alihankkijaksi ryhtymistä, ja pyrkiä vastaamaan, sekä ulkoistajan että alihankkijatahon tarpeisiin ulkoistusprosessissa.</p> <p>Keskeisenä tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista haastattelututkimusta vertailuanalyysin kautta. Tutkimuksessa haastateltiin alihankintajärjestelmää käyttäviä alan yrityksiä, sekä ohjelmamyyntialan tärkeintä osapuolta, artistia. Alihankintaselvityksen laadinnan lisäksi kävin kahden eri ulkoistajatahon kanssa sopimus- ja tarjousneuvotteluja Carnevalen alihankkijaksi ryhtymisestä. Tämän hetkisen markkinatilanteen ja alan suhdanneherkkyyden vuoksi yhteistyötä ei kuitenkaan vielä syntynyt ja näin ollen järjestelmää ei toistaiseksi päästy testaamaan. Mallin avulla yritys voi kuitenkin lähteä jatkamaan neuvotteluja myöhemmin, tai etsiä uusia yhteistyökumppaneita opinnäytetyön malliprosessin mukaisesti.</p> <p>Alihankinta on jo vanha toimintamalli mm. rakennusteollisuudessa ja mainosalalla. Ohjelmamyyntialalla sen tuomia mahdollisuuksia ei ole kuitenkaan käytetty tehokkaasti, vaikka sen käyttö lisäisi toiminnan kustannustehokkuutta ja resursseja. Opinnäytetyön mukainen ohjelmatoimisto Carnevalen puitesopimusmalli onkin yksi esimerkki siitä, miten suuren ja pienen toimijan yhteistyötä voidaan alalla lisätä keskinäisen kilpailun sijaan.</p> <p>Tämä työ tarjoaa hyödyllistä tietoa kaikille ohjelmamyyntialan toimijoille, jotka harkitsevat toimintojen ulkoistamista, hallinnoinnin kustannustehokkuuden parantamista sekä uusien innovatiivisten toimintamallien käyttöönottoa.</p>	
Asiasanat alihankinta, alihankintasopimus, puitesopimus, kehittäminen, ulkoistaminen, yhteistyö	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Jutta Kärri	Number of Pages 66
Title A report of booking agency Carnevale Ltd becoming a subcontractor	
Supervisor(s) Arto Lindholm, Jyrki Simovaara	
Subscriber and/or Mentor Booking Agency Carnevale Ltd, Attila Virtanen	
<p>Abstract</p> <p>This thesis covers the subjects of corporate collaboration, subcontracting and issues that a subcontractor should keep in mind while initiating an outsourcing project. The theory segment describes the present state of event producing industry, the expenses of the subcontracting process and aspects that must be considered while preparing a subcontracting agreement. In addition to this, the thesis covers the current state of booking agency Carnevale, the possibilities and methods of collaboration in the subcontracting process as well as mapping the main terms of a general agreement.</p> <p>The purpose of the thesis is to facilitate Carnevale Ltd.'s business and work as a concrete standard of an activity and background material in the subcontracting negotiations in future. The report contains the key terms used in the general agreement, as well as the SWOT analysis. The model of general agreement is to contribute the Carnevale Ltd's subcontractor taking and ease the outsourcing process in the angle of the subcontractor.</p> <p>The central method of the research of the thesis was a qualitative interview study via a benchmarking analysis. In the study I interviewed several actors in the industry who employ a subcontracting system, as well as the most important party in the event producing industry, the artists. In addition to planning a subcontracting report I also negotiated the terms and quotations with two separate subcontractor candidates, but due to the current market situation and the industry's sensitivity to economic trends the collaboration has not yet been initiated and one has not been able to test the system for the time being. The model can however be used in future business negotiations, or to seek new business partners according to the thesis' model of process.</p> <p>Subcontracting is an old model of business in construction and advertising industry, but in the field event producing its possibilities have not been utilized efficiently although its use would increase profitability and available resources. The general agreement for booking agency Carnevale presented in the thesis is an example of how the collaboration between large and small parties in the industry can be increased instead of rivalry.</p> <p>This thesis will provide useful information to all actors on the event producing industry, who are contemplating subcontracting, more profitable management or use of new innovative business models.</p>	
Keywords subcontracting, subcontract, general agreement, developing, outsourcing, cooperation	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tausta	6
1.2	Tarpeet ja tavoitteet	8
2	KILPAILIJAT JA OHJELMAMYYNTITOIMISTOJEN NYKYTILA	10
2.1	Kehitys	10
2.2	Kilpailijat	14
2.3	Alan haasteet	16
2.4	Kysyntä ja asiakkaat	19
3	YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET	21
3.1	Carnevalen nykytila	21
3.2	Alihankinta - Mitä uutta?	23
3.3	Miksi ulkoistetaan?	24
3.4	Mitä toimintoja ulkoistetaan?	25
4	ALIHANKINTAMALLIN KEHITTÄMINEN JA KÄYTTÖ	27
4.1	Vertailuanalyysi	27
4.2	Vertailukohde 1: Redland Oy	27
4.3	Vertailukohde 2: Eastway Oy	29
4.4	Yhteistyö artistin näkökulmasta	31
5	ULKOISTAMISPROSESSI JA SEN VAIHEET	32
5.1	Ulkoistamisprosessin osa-alueet	32
5.2	Alihankijaksi ryhtyminen	34
5.3	Yhteistyökumppanuus	36
5.4	Liikesuhteet alihankinnassa	37
6	SOPIMUSKUMPPANUUS	39
6.1	Carnevalen liiketoimintamalli	39
6.2	Ulkoistusjärjestelmän valinta	40
6.3	Puitesopimus	41
6.5	Projektikohtaiset yhteistyösopimukset	43
6.6	Puitesopimuksen hyödyt Carnevale Oy:lle	45
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7.1	Johtopäätökset	46
7.2	Ulkoistajan hyödyt Carnevalen käytöstä	48
7.3	Mitä prosessi opetti?	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on olla selvitys ohjelmatoimisto Carnevale Oy:n ryhtymisestä alihankkijaksi. Työn tavoitteena on tarjota yritykselle uusi liiketoimintamalli, sekä toimia taustamateriaalina Carnevalen alihankkijaksi ryhtymisprosessissa. Työni keskittyy ulkoistamiskaaren alkuosaan: yritykselle ja tämän hetkisille markkinoille soveltuvan alihankintamallin laatimiseen ja ulkoistamisprosessin eri vaiheiden läpikäymiseen alihankkijan näkökulmasta.

Nykyisenä ongelmana elävän musiikin alalla on, että suuret ohjelmatoimistot haluavat tehdä yhteistyötä pienien ohjelmatoimistojen kanssa, ja pienet puolestaan suurten toimijoiden kanssa, mutta yhteistyöhön ei ole tähän mennessä kehitetty sopivaa toimintamallia. Syitä tähän ovat mm. suurten toimijoiden raskaat hallintoperiaatteet, alan suhdanneherkkyys sekä toimijoiden keskinäinen kilpailu. Opinnäytetyöni pyrkii esittelemään vallitsevaan ongelmaan Carnevale Oy:n selvityksen kautta yhden toimivan yhteistyömallin.

Työskentelen itse ohjelmatoimisto Carnevalella myynnissä ja pr-tehtävissä. Yrityksen hallinnoinnin ja toimintaperiaatteiden ollessa jo ennestään tuttuja, oli yrityksen uuden liiketoimintamallin suunnittelu ja koko työprosessin hallitseminen helpompaa, kun tapauksessa, jossa yrityksen organisaatio ja toimintatavat olisivat olleet ennestään vieraita.

Carnevale Oy:n ohjelmamyyntitoiminta on yhdistetty emoyhtiö Ferramentarius Oy:n alle, eikä yhtiö ole aikaisemmin tehnyt sopimussyhteistyötä alihankkijan roolissa. Koska nykytilannekartoituksen mukaan tällä hetkellä yrityksessä tapahtuva myynti ei riitä kattamaan kuluja tarpeeksi tehokkaasti, yrityksen on liiketoimintansa uudistamiseksi ja musiikkialan kentällä erottautuakseen järkevää ottaa alihankinta osaksi yrityksen palvelutarjontaa.

Alihankinta antaa Carnevalelle ja ulkoistajataholle liiketoiminnallisen vaihtoehdon ja yhteistyömallin, jonka avulla sekä alihankkijan, että ulkoistajan organisaation prosessit yksinkertaistuvat, yrityksen toiminnan riskit pienenevät, toiminnan joustavuus lisääntyy ja toiminnan lyhytnäköisyys vähenee.

Kahden ohjelmamyyntitoimiston yhteistyössä myös projektin hallinta helpottuu, ja investoinnit voidaan helpommin keskittää itse ydintoimintaan ja yrityksen kehitystyöhön.

Alihankintaan siirtyminen on aiheena erittäin laaja ja pitkäkestoinen kokonaisuus, joten rajasin opinnäytetyöni tavoitteiksi sopivan ulkoistajakumppanin etsimisen, Carnevalen ja ulkoistajan yhteistyöhön oikeanlaisen alihankintajärjestelmän valitsemisen, sekä ulkoistamisprosessin eri vaiheiden läpikäymisen Carnevalen näkökulmasta. Työn liitteenä (LIITE1) on myös selvityksen pohjalta laatimani puitesopimusmalli pääehtoineen, jonka avulla Carnevale voi edistää alihankkijaksi siirtymistään ja käyttää mallia apuvälineenään myös tulevilla ulkoistussopimusneuvotteluissa.

Jotta voidaan tarkastella ulkoistamista ja ohjelmatoimisto Carnevalen alihankintajärjestelmää yksityiskohtaisemmin, täytyy määritellä sekä ulkoistamisen että alihankinnan käsitteet. Ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen organisaation luopumista niistä tukiprosesseista, joiden toteuttaminen maksaa oman organisaation sisällä enemmän, kuin niiden ostaminen markkinoilta. (Kiiskinen, 2002.) Ulkoistaminen on osa yrityksen organisoitumista. Kyse on yrityksen rajojen uudelleen määrittelystä. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 14.)

Alihankinta tarkoittaa perinteisesti pää- ja alihankkijan välistä tuotannollista yhteistyötä, jossa päähankkija teettää omaan tuotteeseen kuuluvia laitteita, osia, tuotantovaiheita tai työsuorituksia alihankkijalla. Alihankinta liittyy yleensä tiettyyn tilaukseen tai projektiin. (Keski-Suomen työvoima ja elinkeinokeskus, 2005, 2)

1.1 Tausta

Nykyisillä livemusiikkimarkkinoilla pienten ohjelmatoimistojen tulevaisuus näyttää Suomessa huonolta. Suurilla ohjelmatoimistoilla on kilpailuetu ja tunnetut artistit, pienet toimistot kuten Carnevale Oy, taas joutuvat myymään bändejä ravintoloihin alle tuottavan hinnan.

Ohjelmatoimisto Carnevale Oy on vuoden 2010 kesällä perustettu vantaalainen ohjelmatoimisto. Carnevale kuuluu sisaryhtiönä emoyhtiö Ferramentarius Oy:n alle,

joka on nykyaikainen korttiratkaisujen toimittaja Suomen korttimarkkinoilla. Ferramentariuksen palveluihin kuuluu korttiratkaisujen lisäksi myös tekstiviestitiedotteiden ja kanta-asiakaskorttien integrointi.

Usein suuren myyntityön tuloksena on ravintolan laskutuksen jälkeen itse yhtiölle kärjistettynä vain pieni summa kokonaistuotosta, joka sekin menee hallinnon kustannuksiin. Itsekin yrityksessä puolitoistavuotta keikkamyyntiä ja pr-toimintaa hoitaneena olen huomannut, että useat ravintolat eivät suostu tekemään pienen ohjelmatoimiston kanssa sopimusta kiinteästä palkkiosta, vaan haluavat hoitaa palkkion lippuriskillä, joka on itse ravintolalle riskitön ja helppo ratkaisu. Lippuriskillä keikan myynyt agentti ei voi olla kuitenkaan varma, tuleeko hän saamaan tekemästään työstään palkkiota bändistä puhumattakaan.

Joskus ravintolan kanssa keikkapäätös voi venyä jopa usealla kuukaudella, koska ravintolat haluavat ensin täyttää viikonloppunsa suurien ohjelmatoimistojen tähtiartisteilla. Usein pienen ohjelmatoimiston myynti kohdistuu juuri tästä syystä ravintolan arkipäivälle. Usein ravintolaan joutuu ohjelmamyynninä hoitamaan vielä itse PA-laitteistonkin (Public Address) paikalle. Ravintolat eivät myöskään ole valmiita maksamaan tästä lisäkustannuksesta lisäpalkkiota, vaan pelkkä PA-laitteiston järjestäminen ravintolaankin on toimistolle pelkkä kuluerä. Samat ongelmat koskevat myös muita alan pientoimijoita.

Pieniä ohjelmatoimistoja, kuten Carnevale, tarvitaan markkinoille suurten rinnalle, mutta silti pienten toimijoiden tilanne markkinoilla näyttää hyvin huolestuttavalta. Koska Carnevale ei pienenä ohjelmatoimistona tulevaisuuden haasteiden ja nykyisen taloustilanteen valossa pysty kilpailemaan markkinoilla, tarvitaan yhteistyötä. Näin ollen suurta toimijaa ei tulisi nähdäkään markkinoilla kilpailijana, vaan mahdollisena yhteistyökumppanina.

Vaikka suurohjelmamyyntiyhtiöt, kuten esimerkiksi Live Nation Finland, ovat usein markkinajohtajia ja yrityksillä on toimiva työorganisaatio, ovat niidenkin toimintoresurssit ja vaatimukset jatkuvassa kasvussa. Tämä kuormittaa erityisesti yhtiöiden

agentteja, jotka eivät millään pysty keskittymään jokaiseen myynnin piiriin kuuluvaan artistiinsa. Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti itse tuotteeseen, eli bändiin/artistiin.

Alan suurten toimijoiden yhtenä vaihtoehtona olisikin siirtää tietyt toimintonsa alihankkijalle. Tällainen malli on ollut jo pitkään olemassa esimerkiksi rakennusteollisuuden ja mainostoimistoalan piirissä, mutta elävän musiikin alalle alihankintajärjestelmää ei vielä tähän päivään mennessä ole rakennettu, vaikka se parantaisi monen yrityksen liiketoimintaa.

Ala on erittäin suhdanneherkkä, ja tällä hetkellä taloudellinen taantuma on vaikuttanut tapahtumatoimijoiden yrityksiin lomautuksina ja henkilöstön irtisanomisina. (Halonen, 2009, 18.) Tämä on myös yksi syy, miksi nykymarkkinatilanteessa mahdollisen sopimussyhteistyökumppanin löytäminen ja sopimuksen syntyminen on tällä hetkellä erittäin vaikeaa, varsinkin kun mallin käyttöönotto vie ensin resursseja ja tuo näkyviä säästöjä vasta 1-2 vuotta ulkoistamisen aloittamisesta.

1.2 Tarpeet ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä ohjelmatoimisto Carnevalelle selvitys alihankkijaksi ryhtymisestä. Alihankintamallin tavoitteena on olla konkreettinen ja toimiva ulkoistamis- eli alihankintajärjestelmä, joka uudistaa Carnevalen liiketalousmallin, ja jonka kautta kiireinen suuryhtiö saa helposti ulkoistettua tarvitsemansa toimeksiannot alihankkijalle (Carnevale).

Opinnäytetyöni aiheelle on tarvetta, sillä pieniä ohjelmatoimistoja syntyy Suomeen koko ajan yhä hurjempaa vauhtia. Samaan aikaan suuret alan toimijat kuitenkin voitavat markkinoilla suuremmilla budjeteillaan, tunnettavuudellaan ja tähtiartisteillaan. Tämän vuoksi pienet yritykset eivät myöskään pärjää kilpailussa pitkään. Tämä on myös Carnevalen kohdalla vaarana, koska kilpailu elävän musiikin alalla on niin kova.

Vaikka Carnevale ei ole aikaisemmin toiminut alihankkijatahona suuremmalle, ei se käsitteenä ole yhtiön toiminnassa täysin uusi. Esimerkiksi Carnevale ja Live Nation Finlandin alla toimiva Redberg Agency, jonka on perustanut Live Nationin agentti Tiina Vuorinen, ovat tehneet kirjoittamatonta yhteistyötä jo vuosia. Nykyinen yhteistyö ei kuitenkaan suoranaisesti muokkaa Carnevalen taloutta paremmaksi, vaikka suuri yhteistyökumppani onkin taustalla. Kirjallisen sopimuksen, ja hyvän yhteistyömallin kautta, yritysten välisestä yhteistyöstä saataisiinkin paljon laajempi hyöty kuin nykyisellään käytettynä. Red Berg Oy:n ja Carnevale Oy:n nykyinen yhteistyösuhde kuitenkin osoittaa oleellisimman: yhteistyö kahden kilpailijan välillä ei ole mahdoton ajatus, vaan pikemminkin kilpailuetu.

Erityisen tärkeää kahden toimijan yhteistyötä suunnitellessa on, että alihankintajärjestelmässä yhteistyöstä saadaan vastavuoroista. (Kiiha 2002.) Pääsääntönä on, että molempien yritysten tulee hyötyä sopimuksesta tasapuolisesti, eikä niin, että vain toinen yrityksistä kokee olevansa hyötyvässä asemassa.

Tässä suurtoimija säästäisi huomattavasti omia resursseja ja työllistäisi samalla Carnevalea. Mallissa ulkoistaja X maksaisi tietyn sopimukseen kirjatun summan Carnevalelle ja näin ollen ulkoistaisi toiminnan suorittamisen. Tällaisia toimintoja voisivat olla esimerkiksi X:n bändin keikka- tai levykiertueen suunnittelu. Tässä toiminnan ulkoistamisessa Carnevale voisi hyödyttää myös itseään, palkkaamalla kiertueelle lämmittelijäbändin omalta listaltaan, tiedottaminen, sekä pr-toiminta. Ulkoistaja X:n yhteistyön kautta Carnevalen myyntityö ravintoloihin olisi myös nykyistä helpompaa.

Toiminnan ulkoistaminen voisi kulkea myös seuraavanlaisesti: Carnevale allekirjoittaa bändin/artistin kanssa sopimuksen ja ottaa tämän listoilleen. Ulkoistaja X puolestaan artistin/bändin keikkamyynnin ja markkinointipuolen hoidosta alihankkija Carnevale Oy:lle tietyn summan. Tietyn sopimusajan jälkeen ulkoistaja X ottaa bändin omille listoilleen.

Luvussa kolme tarkastelen tarkemmin yhteistyön eri mahdollisuuksia sekä ulkoistettavia toimintoja.

Pääsin kevät/kesällä jatkuneena yhteistyökumppanin etsintäaikana neuvotteluvaiheeseen Live Nation Finlandin kanssa mahdollisen alihankintajärjestelmäsopimuksen kirjoittamisesta, mutta nykyisen taloustilanteen vuoksi sopimusneuvottelut jäivät toistaiseksi vain mietintäasteelle.

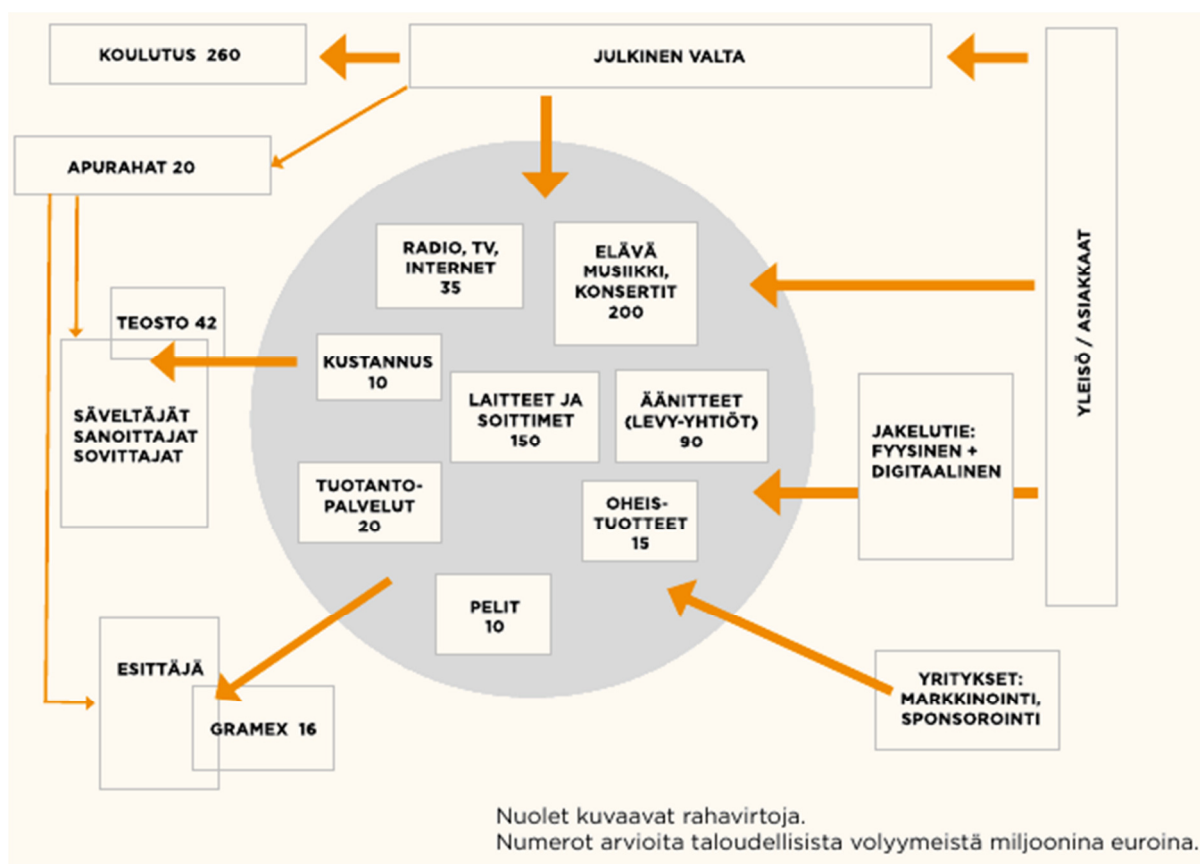
2 KILPAILIJAT JA OHJELMAMYYNTITOIMISTOJEN NYKYTILA

2.1 Kehitys

Musiikki on merkittävä tekijä nykyajan ihmisen elämässä mutta se on myös merkittävä elinkeinotoiminnan alue, joka on kasvussa erityisesti mediatoiminnan eri sektoreilla, sekä teknologiatuotteiden alueella. Musiikin kuluttaminen ja sen toimiala on kohdannut digitaalisen murroksen, joka tulee muuttamaan tämänhetkisiä rakenteita musiikkialalla luomalla uusia mahdollisuuksia. Murros tuo kuluttajille uusia mahdollisuuksia kuluttaa musiikkia. Kuluttajien mielipiteet ovat myös suuremmassa merkityksessä tuotetta tehtäessä. (Digital Media Finland Oy 2009, 5)

Kulttuurin ohjelmapalvelut ja tapahtumatuotanto ovat osa luovaa alaa. Maailmanlaajuisesti luovan talouden ja kulttuurin tuotteiden, sekä palvelujen kansainvälinen kauppa kasvoi vuosien 2000- 2005 välillä vuosittain 8,7 %. Suomessa Tilastokeskuksen mukaan arvolisäys kasvoi 3 miljardista eurosta 4,5 miljardiin euroon vuosien 1995- 2005 välillä satelliittitilinpidon mukaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009)

Musiikkiala Suomessa on kasvanut 700 miljoonan euron kokoiseksi toimialaksi. Äänitteiden myynnin laskun seurauksena on elävän musiikin toiminta kehittynyt keskeiseksi musiikkialan kasvualueeksi. Elävällä musiikilla ja konserteilla on iso osa musiikkitoiminnan taloudellisesta volyymistä (Digital Media Finland Oy 2009) (Kuvio 1). Suomessa elävän musiikin kokonaisvolyymiksi vuonna 2009 mitattiin 150–200 miljoonaa euroa rajauksesta riippuen. Maailmanlaajuisesti musiikkitapahtumien liiketoiminnan volyymi oli vuonna 2007 26 miljardia dollaria. (Digital Media Finland Oy 2009.)



(Kuvio 1. Digital Media Finland Oy 2009, 7. Yhteenveto suomalaisen musiikkialan toimijoista ja musiikkitoiminnan taloudellisista volyyymeistä:)

Yllä oleva kuva esittää yhteenvedon musiikkialasta ja musiikkialan taloudellisten volyymien kohdistumisesta. Kuva on kehitetty Veijo Pönnin ja Arto Tuomolan (2003) Anna mulle tähtitaivas- tutkimuskokoelmassa esittämän kaavion pohjalta. Nuolet kuvaavat rahavirtojen suuntia, ja numerot puolestaan taloudellista volyymia osa-alueittain miljoonina euroina.

Yleisöstä sekä julkisesta vallasta lähtöisin oleva rahavirtojen kulku kohdentuu juuri elävään musiikkiin (200 miljoonaa euroa).

Etenkin äänitealaan (levy-yhtiöt) sekä kustannus- ja tuotantopalveluihin verrattuna elävän musiikin taloudellista volyymia voidaan pitää erittäin suurena. Volyymitasosta voidaan myös päätellä alan jatkuva kasvusuhdanne tulevaisuudessa.

Myös Katri Halonen (2009) nimeää Konsertti toimistojen tulevaisuus-teoksessaan alan uhkakuviksi kotimarkkinoiden pienuuden, alan suhdanneherkkyyden, kovan kilpailutilanteen sekä asiakaskunnan niukkuuden ja ennalta määrätyn myyntikatteen (15- 20 %). Uhkakuvien lisäksi ohjelmamyyntialan heikkouksina Halonen nimeää resurssien riittämättömyyden kansainvälistymiseen ja Suomen alhaisen hintatason moniin muihin maihin verrattuna. Positiivisina asioina Halonen puolestaan näkee alan SWOT- analyysissään (Taulukko 1) ohjelmatoimistojen ja artistien järjestäytyneisyyden ja pienet investoinnit.

Ohjelmatoimistojen suurimpia kuluryhmiä ovat hallinto- ja henkilöstökulut, mikä on varsin luonnollista, sillä niiden ydintoimintaa on henkilötyövoiman välittäminen. Ohjelmatoimistojen henkilöstökulut sekä esiintymispalkkiot veivät 2000-luvun alussa tuloista yhteensä noin kaksi kolmasosaa (Pönni 2003, 105). Kulujen sijoittuminen kyseisiin kululajeihin riippuu taiteilijan sopimuksesta ohjelmatoimiston kanssa ja yritysten kirjausperiaatteesta. (Pönni 2003, 104.) Liikevaihdosta tyypillisesti noin 15 - 20 % on ohjelma- ja rocktoimistojen provisiota. (Yrittäjäyys musiikkiteollisuudessa 1998, 35.) Loppu jakautuu esiintyjille maksettaviin bruttopalkkoihin sekä sosiaali-, tekniikka-, matka-, majoitus- yms. kuluihin. (Halonen 2009, 7.)

Halosen mukaan yksi alan tulevaisuudessa piilevä kasvupotentiaali on pitkien alihankintaketjujen lyhentäminen. Halosen tutkimuksissa asiakaslähtöisyys on myös haastateltujen kuvauksen mukaan varsin hyvin huomioitavissa yhteistyössä. Konfliktit taiteilijan ja konserttia tilaavan tahon välillä liittyivät selvityksessä useimmiten aikataululisiin ongelmiin. Toiminnan laajentaminen yhteistyöprojekteihin pohjautuvaan yhteistyökumppanuuteen puolestaan nähtiin selvityksessä tulevaisuuden suuntana. Tällaisten projektisisältöjen keksimisessä ja kehittämisessä agentit näkivät toimintansa muuntuvan myös tuottajamaisemmaksi - Sekä Suomessa että ulkomailla trendinä näyttäisi olevan siirtyminen vakituisista virka- ja muista sopimussuhteista produktiokohtaisemmin määrittyviin sopimuksiin. (Halonen 2009,16)

:

VAHVUUDET: <ul style="list-style-type: none"> • Agenttien voimakas henkilökohtainen sitoutuminen taiteilijan kanssa sovittuihin päämääriin • Toimistojen korkeatasoinen musiikillinen osaaminen • Suomessa hyvä lahjakkaiden muusikoiden osaajareservi 	HEIKKOUEDET: <ul style="list-style-type: none"> • Ei riittävästi resursseja kansainvälistymiseen • Kotimarkkinoiden pienuus asettaa rajat kotimaassa kasvulle • Tilausmusiikkipalveluiden osalta suhdanheikkyyys
MAHDOLLISUUDET: <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan laajentaminen laajempien yrityskumppanuuksien avulla • Toiminnan laajentaminen lisäämällä monialaisuutta ja speaktaakkelimaisuutta • Taiteilijoiden liikkuvuuden lisääntymisen vakituisten sitoumusten vähittäisen purkautumisen myötä 	UHAT: <ul style="list-style-type: none"> • Lahjakkuuksien liukuminen ulkomaisten agentuurien edustamiksi pitkän kotimaisen panostuksen jälkeen • Asiakkaiden rajallisuus, suoramyynni ohjelma- ja konserttitoimistojen ohi • Hintakilpailu, joka vie toimistolta taloudellisen liikkumavaran • Julkisen sektorin rahoituksen pieneneminen ja riskien siirto konserttitoimistoille • Oppilaitokset korostavat liiaksi solistisia taitoja, jolloin taiteilijan uran kokonais suunnittelu jää liian heikolle tasolle

(Taulukko 1. Halonen Katri, Ohjelma- ja konserttitoimistojen SWOT- analyysi, s.25)

Halonen käy SWOT- analyysissään läpi ohjelma- ja konserttitoimistojen tulevaisuuden mahdollisuudet, haasteet, vahvuudet sekä heikkoudet. Hän listaa alan tulevaisuuden mahdollisuuksina toiminnan laajentamisen em. projektikohtaisten yrityskumppanuuksien avulla, sekä monialaisuuden lisäämisen. Nämä molemmat tulevaisuuden kehitystoimet suuri konserttitoimisto voi mahdollistaa tehokkaan alihankintakumppanuuden avulla (Taulukko 1.) (Halonen 2009, 25)

Ohjelmatoimistojen vahvuuksina Halonen pitää agenttien voimakkaan henkilökohtaisen sitoutumisen taiteilijan kanssa sovittuihin päämääriin. Toisaalta kun samanaikaisesti agentin vastuut alan kasvusuhdanteen johdosta vain lisääntyvät ja myytävien artistien määrä myyjää kohtaan vain nousee, ei agenttikaan pysty enää ylläpitämään samanlaista henkilösuhdettaan jokaiseen artistiinsa. Myynnin- ja artistin imagon

kehitykseen painottava alihankintakumppanuus antaa kuitenkin suurelle konserttitoimistolle tehokkaan keinon välttää tämä uhkakuva. Alihankinnan käyttö antaa lisäntyneen kustannustehokkuutensa ansiosta myös enemmän taloudellista liikkumavaraa alan hintakilpailuun.

2.2 Kilpailijat

Yritys on harvoin toimialansa ainoa yritys. Kilpailijoiden määrä ja tuotteiden samankaltaisuus/erilaisuus määräävät kilpailun luonteen. Kilpailijoiden olemassaolo on kuitenkin perusta alan markkinoille.

Michael Porterin mallin mukaan toimialan kilpailuun vaikuttavat toimialan nykyiset yritykset, toimialalle tulevaisuudessa pyrkivät yritykset sekä korvaavia tuotteita tarjoavat yritykset. Näiden lisäksi myös asiakkaat ja tuottajat vaikuttavat yritysten kilpailutilanteeseen. (Porter 2006)

Artisteja ja esiintymishalukkuutta on tarjolla enemmän kuin on esiintymistilaisuuksia, jolloin ohjelmatoimistotkin toimivat järjestelmässä yhtenä monista portinvartijoista. Ohjelmatoimistojen keskinäinen kilpailu on mennyt toisaalta siihen, että lähes kaikki orastavaakin potentiaalia osoittavat artistit pääsevät jonkun toimiston listoille. Jopa toimistoille itselleen voi näin syntyä harhakuva työllistämiensä muusikkojen määrästä. (Nieminen 2003)

Ohjelmatoimisto Carnevalen tulisi alihankkijaksi ryhtyessään kuitenkin nähdä toimialan kilpailijat kilpailija-asetelman sijaan pikemminkin mahdollisina yhteistyökumppaneina.

YHTIÖ/TOIMIJA	TOIMINNAN VOLYYMI, MILJ. €	TOIMINTA ELÄVÄN MUSIIKIN ALUEELLA
Live Nation Finland Oy	lv 2008: 34,0	tuottaa, markkinoi ja myy livetapahtumia
Eastway	lv 2008: 28,2 (konserni)	konsernttijärjestäjä, musikaalituottaja
Dex Viihde	lv 2008: 3,7	ohjelmatoimisto
Popgee	lv 2008: 2,3	ohjelmatoimisto
Vantaan Festivaalit	lv 2007: 4,1	ohjelmatoimisto
Fullsteam Records	lv 2007: 2,5	ohjelmatoimisto
Piikkikasvi Agency	lv 2007: 2,3	ohjelmatoimisto
Sinfoniaorkesterit	bruttomenot 2008: 66,5	konsernttitoiminta
Kansallisooppera	tuotot 2008: 48	ooppera-, baletti- ja tanssituotantoa
Sibelius-Akatemia	rahoitus 2008: 36,2	konsernttijärjestäjä (konsernttien lkm 2008 n. 800)
Lahden Sibeliustalo	lv 2007: 1,8	konsernttikeskus
Lippupalvelu	lv 2007: 5,7	tapahtumien lipunvälitys
Lippupiste	lv 2007: 3 t	tapahtumien lipunvälitys

(Taulukko 2. Musiikkiala 2009, 13: Esimerkkejä elävän musiikin toimijoista)

Musiikkiala 2009 julkaisun Suomen kokonaisvolyyymia tarkastelevan taulukon mukaan (Taulukko 2) Live Nation Finland sekä Eastway ovat alan suurimpia toimijoita. Kolmanneksi listauksessa sijoittui ohjelmatoimisto Dex Viihde. Live Nationin vuoden 2009 liikevaihto oli vuonna 2008 34 miljoonaa ja Eastwayn koko konsernin volyyymi 28,2 miljoonaa. Carnevalen alihankintajärjestelmää rakentaessa ei tule kuitenkaan nähdä Live Nationin lisäksi edellä mainittuja ja listan muita yrityksiä missään nimessä kilpailijoina, vaan pikemminkin mahdollisina tulevina yhteistyökumppaneina.

Vuoden 2010 liikevaihtoja seurattaessa voidaan edelleen todeta markkinatilanteen olevan vuoden 2008 kaltainen, mutta muutosta on havaittavissa. Vuoteen 2009 verrattuna Live Nation Finlandin liikevaihto on kasvanut, mutta vuoden 2009- 2010 aikana se laski peräti 5 miljoonaa (- 11,4 %). Myös Eastway Oy:n liikevaihto putosi samalla aikavälillä aikaisemmasta 28,2 miljoonasta 23 miljoonaan. (Kauppalehti 2011)

Lukuja tarkastellessa voidaankin todeta, että jopa suurten toimijoiden tapauksessa liikevaihtoa nostattamaan tarvitaan uusia toimintamalleja ja ratkaisuja, ei ainoastaan yritysostoja. Alihankinnan käyttö antaa myös suurille toimijoille liiketaloudellisen mahdollisuuden.

2.3 Alan haasteet

IFPI:n (International Federation of the Phonographic Industry) vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan fyysinen levymyynti laski vuonna 2009 12,7 %. IFPI toimii maailmanlaajuisesti musiikkituottajien etuja valvovana ja musiikkimyyntin tilastoja ylläpitävänä järjestönä. Tutkimuksen mukaan kansainvälinen levyteollisuus, johon on laskettu mukaan sekä digitaalinen että fyysinen myynti, laski 7 % kun taas digitaalisen musiikin myynti puolestaan kasvoi 9,2 %. Livemusiikkiteollisuudessa live-esiintymisten myynti ja yleisömäärät konserteissa puolestaan vähenivät 8 % vuonna 2009. (Kusek & Leonhard 2005)

Levy-yhtiöt ovat kuitenkin vain yksi osa musiikkiteollisuutta. Koko ala elää muutoksessa, näin ollen myös levyteollisuus, joka tällä hetkellä painii digitaalisen musiikkijäljennyksen, niin laillisen kuin laittomankin parissa, joka puolestaan kaivaa fyysisen levyn myyntiä alaspäin

Menestyksekkäs liiketoiminta kulttuurialalla vaatii kekseliäisyyttä, hyviä tuotteita ja palveluita, kovaa työtä ja myyntiä. (Sibeli & Niinikoski 2003, 92.) Myynti onkin yksi kulttuurikentän pääasiallisista haasteista. Kilpailu on kovaa ja toimialan yrittäjät tavoittelevat kaikki samoja kohderyhmiä. Tarvitaan ajallista panostusta sekä osaamista, jotta kulttuuripalveluiden- ja tuotteiden myyntiä voitaisiin tehostaa. (Sibeli ym. 2003)

Carnevalen kaltaisen alihankintamallin käyttö antaa yritykselle myös tarvittavaa aikaa strategisen liiketoimintansa edistämiseen.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita että koko ala olisi laskussa. Suuret muutokset musiikki-teollisuudessa ovatkin tarjoamassa, ja jo tarjonneet, uusia tapoja niin musiikin esittämiseen kuin sen tuottamiseen.

Muutos on pakottanut levy-yhtiöiden ja ohjelmamyyntialojen edustajia epäperinteikäisiin rooleihin. Ohjelmatoimistot ovat ottaneet haltuunsa management-puolen ja levy-yhtiöt musiikin julkaisun. (Karhumaa, Lehtman & Nikula. 2010, 19- 23.)

Tämä muutos tarkoittaakin sitä, etteivät suuret ohjelmatoimistot tai Carnevalekaan voi enää hoitaa vain keikkamyyntiä, vaan toimistojen pitää vastata artistin kokonaisvaltaisesta edustamisesta. Carnevalen tapauksessa ks. menettely vie turhaan yrityksen taloudellisia resursseja. Suuren ohjelmamyyjän kohdalla puolestaan tilanne, jossa yhdellä agentilla on yli 20 artistia myynnissään ja edustuksessaan, on puolestaan alalla jo arkipäivää. Tämä taas tekee yksittäisen artistin tilanteesta sietämättömän, vaikka ohjelmatoimistolta riittäisikin taloudellisia ja sosiaalisia resursseja nykyhaasteen hoitoon.

Ohjelmamyynti ja bändiedustus kuuluvat yrityksen ydintoimintaan, jonka vuoksi olisi-kin hyvä, että yhteistyön taustalla olisi jo ennestään tuttu toimija. Esimerkiksi Carnevalen ja Live Nation Finlandin kohdalla yhteistyö on jo lähtenyt käyntiin ilman varsinaista alihankintajärjestelmääkin. Carnevalessa olisi tuttu yhteistyötahona potentiaalia niin yrityksen tukitoimintojen kuin tukevan ydintoiminnankin hoitamiseen.

Simon Firth, (sosiologi ja rocktutkija), puolestaan väittää kuluttajien suhteen musiikkiin muuttuvan kokonaan tulevaisuudessa. (Uusitorppa 2011.)

Voidaan myös sanoa, että elävän musiikin ala on myös palannut alkupisteeseensä: katsojien ja kuulijoiden osallistamiseen ja elämykselliseen kokemukseen. (Kusek ym. 2005, 22)

Vuonna 2005 musiikki, tapahtumamarkkinointi, konsertit ja kiertueet sekä livetapahtumatuotanto, kasvoi 25 miljardia kansainvälisesti. Musiikin kustantaminen puolestaan kasvoi vain n. 12 miljardia. Todellisuudessa CD-teollisuus oli

laskusuhdanteessa jo 2000-luvun alussa, kun taas samanaikaisesti live-esiintymisten, festivaalien ja konserttien suosio lähti kasvuun. (Kusek ym. 2005)

Elämyksellisyys ja kokemuksellisuus ovat tapahtuma-alalla ja kulttuurialalla yleisesti ottaen koko ajan kasvamaan päin. Esimerkkinä Dome Karukosken elokuva Valtatie 13, johon ihmiset pystyivät käymään antamassa käsikirjoitus ja kuvauspaikkaehdotuksia, sekä monilla festivaaleilla järjestetyt graffititaidepisteet. Tapahtuma-alalla tämä korostuu mm. erilaisten kilpailujen, vip-kohteluiden ja tapaamisten lisääntyneenä järjestelytyönä. Enää pelkkä konsertti ei riitä, vaan tapahtumapaikalta ja illalta odotetaan jatkuvasti enemmän. Tämä syö luonnollisesti järjestäjätahon työvoimaresursseja. Resurssien kohdentamisongelmien vuoksi suuren tapahtumatoimijan tulisikin miettiä, pitäisikö sen mahdollisesti ulkoistaa erilaiset tapahtuman lisäarvoa nostavat toimenpiteet, tai puolestaan jokin osa perustoiminnoistaan luotettavalle yhteistyötoholle.

IFPI:n tutkimuksen mukaan ainoa 2009 vuonna kasvanut musiikkiteollisuuden sektori oli livemusiikki. Livemusiikkiteollisuus on pitänyt yllä 4 %:n kasvua, mutta kolmen viime vuoden aikana kasvu on tasaantunut. Live Nationin toimitusjohtaja Michael Rapinon mukaan livemusiikkiala tarvitsee innovaatioita niin kuin levyteollisuuskin vielä 10 vuotta sitten ennen digitalisoitumisen aikaan, kun musiikkibisnes ei vielä pystynyt vastaamaan laittomaan piratismiin. (Kusek & Leonhard 2005)

Simon Firthin mukaan massiivisista kiertueista ja stadion-luokan konserteista tulee taloudellisesti kannattamattomia seuraavan 15 vuoden aikana. Pienemmät esiintymispaikat voivat tarjota paremman ympäristön ja kokemuksen, ja ovat johtoasemassa tulevaisuudessa. (Uusitorppa 2011)

Suuret toimijat, kuten Live Nation, tuottavat pääpainoisesti suuria konsertteja. Tosin Live Nation, monesta muusta suuresta alan toimijasta poiketen, on pyrkinyt pääsemään myös pienemmän koon ravintolamusiikin ja klubitoimintaan mukaan. Se ei kuitenkaan ole ostanut omakseen ravintoloita, vaan yritys on tyytynyt ottamaan oman siivunsa aina erillisillä sopimuksilla.

Jos Firithin väite pitää paikkansa ja stadion-luokan konserttien järjestämisestä tulee vähitellen kannattamatonta, tarvitsevat yritykset täydellisen suunnanmuutoksen. Muutos ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, ja siihen tarvitaan suunnitelma. Alihankinta-järjestelmän luominen pienelle ohjelmatoimijalle, jolla on pitkäaikainen kokemus pienten keikkojen järjestämisestä, onkin yksi tie lähemmäs muutosta.

Alan suhdanneherkkyyden lisäksi haasteita luo myös alan kasvu ja samanaikainen resurssien ylikuormittuminen. Live-esiintymisiin bändi tarvitsee viisi (5) eri tahoa: managerin, keikkamyyjän, bisnes managerin, kiertuemanagerin ja promootiohenkilön. Usein nämä roolit kuuluvat kuitenkin management-puolen liittyttyä ohjelmamyyntiin, kokonaan bändin keikkamyyjälle. Tämä tarkoittaa sitä, että sama henkilö joutuu tekemään viiden ihmisen työt. Näin ollen resurssit ovat suurillakin toimijoilla hyvin vähissä.

Musiikkiagentin työnkuvaan kuuluvat palaverit ja yhteydenpito bändin kanssa, markkinointi, taloudelliset ja tekniset toimenpiteet, kiertuesuunnittelu, promoottorien kontaktointi, keikkatarjousten lähettäminen, keikkapäivien sopiminen ja sopimusten solmiminen promoottorien kanssa sekä riderin, vieraslistan ym. ylläpito ja hoito.

Rocktutkija Simon Firthin mielestä levy-yhtiöitä ei enää vuonna 2025 ole olemassa. Keikkamyynti ja livemusiikkiteollisuus puolestaan kasvaa ja managerit ja keikkamyyjät joutuvat ottamaan yhä enemmän rooleja ja tehtäviä vastaan. Manageri ja keikkamyyjä termit ja tehtävät sulautuvat vähitellen yhteen. (Kusek & Leonhard 2005)

2.4 Kysyntä ja asiakkaat

Levyjen myynti Suomessa on alkanut laskea ja kuluttajat ovat alkaneet arvostamaan livemusiikkia entistä enemmän. Teknologian ja kansainvälistymisen ansiosta niin kotimaisten kuin kansainvälistenkin artistien tunnettavuus on laajentunut ja samalla kuluttajien keskuudessa kysyntä on kasvanut.

Suomalaiset kotitaloudet kuluttivat vuonna 2006 keskimäärin 1 638€ kulttuuriin ja

joukkoviestintään, mikä vastaa 5,4 % osuutta kokonaiskulutuksesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009)

TAPAHTUMA	VÄHINTÄÄN KERRAN VUODESSA KÄYVIEN OSUUS, %
Elokuvat	66
Tanssiravintolat	41
Klubit	34
Musiikkifestivaalit	29
Rock-konsertit	28
Viihde- ja iskelmäkonsertit	25
Karaoke	25
Musikaalit	19
Klassisen musiikin konsertit	16
Jazz-konsertit	12

(Taulukko 3. Digital Media Finland Oy 2009, 9. Eri tapahtumien suosio)

Kun tarkastellaan ohjelmamyyntialan kannattavuutta markkinatalouden, tuotteen sekä toimialan kehityksen näkökulmasta, täytyy sitä tarkastella myös asiakaskunnan (yleisön) näkökulmasta.

Suomessa konserttien ja musiikkitapahtumien suosio on ollut tasaisessa kasvussa. Digital Media Oy:n raportti (Taulukko 3) kertoo eri kulttuuritapahtumien prosentuaalisen kävijämääräosuuden suomalaisten keskuudessa. Prosenttiluku ilmaisee vähintään kerran vuodessa musiikkitapahtumissa käyvien osuuden. (Digital Media Finland Oy 2009, 7)

Elokuvat johtavat taulukossa 66 %:n osuudellaan, ja myös tanssiravintoloiden (41 %) sekä musiikkifestivaalien (29 %) osuutta voidaan pitää suurina. Kuitenkin yleisön näkökulmasta rock-konsertit nähdään 12 prosenttia klassisen musiikin konsertteja ja peräti 16 prosenttia suosituimpina 28 %:n kävijäosuudellaan. Klubit tulivat taulukon kävijämittauksessa heti elokuvien ja tanssiravintoloiden jälkeen, 34 prosenttiosuudellaan. Elävän musiikin alan rock-konserttien ja klubien suosio on näin ollen muiden kulttuuritapahtumien rinnalla huomattava.

3 YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET

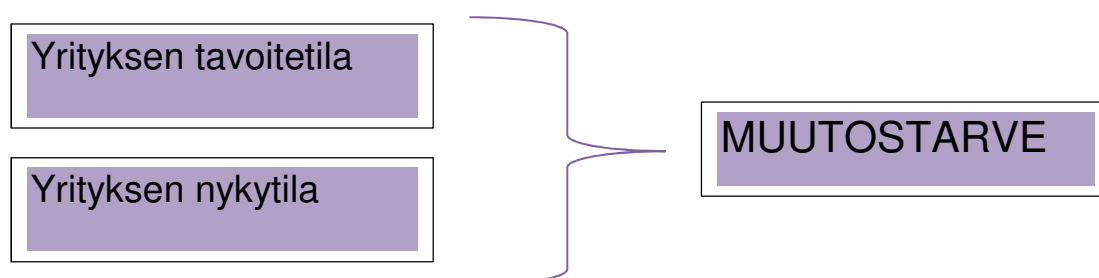
Carnevalen ja ulkoistajan muodostaman yhteistyön tarkoituksena on rakentaa molempia osapuolia palveleva puitesopimus. Yhteistyön päätarkoituksena on näin ollen antaa ulkoistajalle mahdollisuus kehittää ydintoimintaansa, tarjota kustannustehokasta projektiyhteistyötä, ja Carnevalelle alihankkijaosapuolena kehittää liiketoimintaansa.

3.1 Carnevalen nykytila

Ohjelmatoimisto Carnevale on pieni toimija Suomen elävän musiikin markkinoiden kilpailussa. Yritys painostaa nuoriin, suurelle yleisölle vielä tuntemattomiin yhtyeisiin, joiden markkina-arvo on kuitenkin pieni verrattuna elävän musiikin kentän tunnettuihin artisteihin. Yhtyeen maineesta riippumatta kuitenkin kulut pysyvät alalla melko samoina. Kun kulut ovat suuret ja tulot ovat pienet, toiminnan kannattavuus kärsii.

Koska yritys ei pelkästään nykytoiminnallaan pärjää alan kasvavassa kilpailussa, ohjelmatoimiston täytyy keksiä keino kannattavan, mutta samalla erottuvan liiketoimintamallin löytämiseksi. Yritin kevään 2012 aikana löytää oikeaa mallia yrityksen liiketoiminnallisen tilanteen parantamiseksi, jonka kautta lähdin lopulta suunnittelemaan yritykselle alihankintajärjestelmää.

Alihankkijaksi ryhtyessään ja liiketoimintamallinsa selventämiseksi, ohjelmatoimisto Carnevalen tulee käydä tavoitteensa ja nykytilansa läpi.



(Kuvio 2. Yrityksen nykytilaselvitys)

Muutostarve syntyy siis pyrittäessä yrityksen nykytilasta tavoitetilaan. Pohjimmiltaan tavoitetila on kaikilla yrityksillä sama, eli vapaan pääoman kasvattaminen. Yrityksellä ei ole varaa valmistaa ja myydä tuotteita, joista se ei saa riittävästi katetta

Tämä ongelma ohjelmatoimisto Carnevalella on ollut jo yrityksen perustamisvuodesta 2010 lähtien. Kaikki uudet yritykset ovat tappiollisia kaksi ensimmäistä vuotta, mutta ilman liiketoiminnan uudistamista, muutosta Carnevalen kohdalla, ei näy lähitulevaisuudessa. Jatkossa liiketoiminnan tuottavuutta kasvattaakseen sillä ei siis ole enää varaa myydä bändejä, joista se jää laskutuskustannusten jälkeen itse tappiolle.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on palvella pieniä ja keskisuuria bändejä, ja olla markkinoiden vaihtoehtoinen ohjelmatoimisto suurten alan toimijoiden joukossa. Tämä toiminta-ajatus erottaa Carnevalen monesta muusta kilpailijasta, mutta ei tuo yritykselle suurta voittoa. Sen sijaan että yritys myisi, mitä se haluaa, sen pitäisi myydä mitä asiakkaat haluavat sen myyvän. Tämä onkin Carnevalen pääongelma, sillä pienet bändit eivät houkuta suurasiakkaita, eivätkä myöskään tuo yritykselle sen tarvitsemaa pääomaa. Jos yritys haluaa vielä tulevaisuudessakin palvella vanhalla toimintamallillaan, on yrityksen otettava vanhan visionsa ohelle alihankintajärjestelmä käyttöön.

Tällä hetkellä yritys elää laskukierteessä. Vähitellen laskukierre, ilman liiketoimintamallin uudistamista etenee seuraavasti:

- ➔ 1. Yrityksellä on taloudellisia ongelmia
- ➔ 2. Tehdään kustannussäästöjä vähentämällä työntekijöiden etuja ja bändien (joiden laskutusmäärä alle 300 e) keikkamäärää
- ➔ 3. Palvelun laatu kärsii
- ➔ 4. Tuote (artistit) sekä asiakkaat (ravintolat) tyytymättömiä
- ➔ 5. Yrityksen ilmapiiri heikkenee
- ➔ 6. Palvelun laatu heikkenee edelleen
- ➔ 7. Myyntikustannukset lisääntyvät
- ➔ 8. Asiakasmäärät vähenevät

Alihankinta järjestelmän käyttöönotolla edellä mainittu luettelo korvaantuu kuitenkin seuraavasti:

- ➔ 1. Yrityksellä on taloudellisia ongelmia
- ➔ 2. Palvelun laatua ja yrityksen taloudellista tilaa parannetaan alihankinnalla
- ➔ 3. Tuote ja asiakkaat tyytyväisempiä
- ➔ 4. Parempi työilmapiiri yrityksessä
- ➔ 5. Yritykseen on helpompi saada ammattitaitoista henkilökuntaa
- ➔ 6. Asiakasmäärä ja yrityksen taloudellinen tulos paranevat

3.2 Alihankinta - Mitä uutta?

Toimiva liikeidea syntyy, kun ohjelmatoimisto Carnevale kilpailun sijaan panostaa omaan, erottuvaan alihankintarooliinsa, ja tekee suurista alan toimijoista kilpailijoiden sijaan yhteistyökumppaneita. Hyvän liiketoimintamallin pitää olla ainutlaatuinen ja vaikeasti kilpailijoiden jäljiteltävissä.

Ohjelmatoimisto Carnevalen kohdalla alihankintaan siirtyvä liiketoiminta ei varsinaisesti anna markkinoille ja ulkoistamisen menetelmiin mitään uutta, mutta elävän musiikin alalle kyllä. Puitesopimukseen ja alihankintaan pohjautuva liiketoiminta on hyvin yleistä tapahtumatuotanto- alalla, jossa tapahtuman kaikki toiminta kootaan eri alihankkijayrityksiltä. Kuitenkaan liiketoimintaa, joka pohjautuisi kahden ohjelmatoimiston yhteistoimintaan, ei vielä ole käytössä. Näin ollen Carnevalelle kehittämäni alihankintamallia voidaan pitää uutena ja poikkeuksellisena.

Carnevale antaisi omalla alihankintamallillaan uusia vaihtoehtoja elävän musiikin kentälle. Nykyisessä ohjelmamyyntikilpailussa suuret toimijat tuottavat joka vuosi enemmän voittoa, kun taas pienet toimijat yrittävät pärjätä markkinoilla, mutta eivät pysty kilpailemaan suuria toimijoita vastaan.

Mikä sitten pitäisi myös pienet toimijat pystyssä? Yhteistyö. Ulkoistamisen ei aina tarvitse tarkoittaa yrityksen ostoa/liikkeenluovutusta, vaan se voi olla esimerkiksi Carnevalen tapauksen mukaisesti puhtaasti yhteistyöhön ja projekteihin pohjautuvaa toimintaa.

Tavallisesti ohjelmamyyntiyritys turvautuu markkinointia tai visuaalista puoltaan ulkoistaessaan aina mainos/markkinointitoimistoon. Miksi ulkoistamisen vastaanottajana ei kuitenkaan voisi olla toinen ohjelmamyyntiyritys, jolla löytyy resursseja toista enemmän?

Vahvoilla brändeillä on kilpailuetu puolellaan, mutta yllättävän usein nekin joutuvat taistelemaan haastajiensa edessä. Haastajat ja parhaat jäljittelijät ovat usein ennakoluulottamampia uusien kilpailutekijöiden etsimisessä (Taipale 2007). Tämä pätee mm. suuriin ohjelmatoimistoihin ja tapahtumajärjestäjiin.

3.3 Miksi ulkoistetaan?

Ulkoistuksen taustalla on aina työn ja tuottavuuden parantaminen. Luovuttaja ja vastaanottaja pyrkivät erikoistumisella ja ydintoimintoihinsa keskittymisellä parantamaan toimintaansa, kustannustehokkuuttaan, kilpailukykyään, kannattavuuttaan ja mahdollisuuksiaan kiristyvässä kilpailussa ja tiukentuvassa taloustilanteessa (Järvinen, Kyytsönen & Olkkola, 2010, 61). Ohjelmatoimisto Carnevalen tapauksessa ulkoistamisjärjestelmää voitaisiin kuitenkin pitää lähes välttämättömänä ratkaisuna liiketoiminnan parantamiseksi.

Alihankinnan kautta tavoitetaan joustavuus, palvelun tuottamiseen liittyvän skaala-edun hyödyntäminen, keskittyminen ydintoimintaan ja matalammat kustannukset. Ulkoistettujen palveluiden kustannus luovuttajalle viiden vuoden kuluttua ja entisellä latutasolla on tyypillisesti ainakin 20 prosenttia matalampi kuin jos toimintoa olisi jatkettu ydintoiminnan rinnalla (Järvinen ym. 2010, 62). Resurssisäästöjen ja työntuottavuuden parantamisen lisäksi organisaatioiden välisellä toimivalla ja kehittyvällä yhteistyöllä voidaan tavoittaa jopa kansantaloudellista hyötyä. Tämä ja muu kehitys nähdään kuitenkin yleensä vasta n. 1-2 vuotta alihankinnan aloittamisesta.

Quelin ja Duhamel ovat tutkimuksissaan selvittäneet kolme tärkeintä ulkoistamisen kriteeriä: operationaalisten kustannusten laskeminen, ydintoimintoihin keskittyminen ja joustavuuden lisääminen. (Quelin & Duhamel 2003, 654)

Tämän lisäksi ulkoistaminen myös parantaa niin alihankkijan kuin ulkoistajan puolelta katsottuna palvelun laatua, osaamista sekä lisää palvelun kokonaiskilpailukykyä. Ulkoistamisella mahdollistetaan myös entistä nopeampi ydintoimintojen kasvattaminen. (Quelin ym. 2003)

Vaikka ohjelmamyynti on suurta liiketoimintaa sekä Suomessa että ulkomailla, on kulttuurialan yritysmuotoinen toiminta vasta hakeutumassa uomiinsa. Kenttä on hyvin hajanainen ja toimijat sen sisällä suhteellisen pieniä. Toiminta on myös projektiorientoitunutta, jolloin keskipitkän ja pitkän aikavälin suunnittelua ei toteuteta riittävästi (Niinikoski, 2003). Etenkin suuret toimijat menettävät nykytilanteessa paljon kehitystyölle varattua aikaansa eikä tuottavuus kasva. Juuri tähän ongelmaan pyrkii Carnevalen puitesopimuksella toimiva ulkoistamismalli vastaamaan. Järjestelmä siirtää kustannustehokkaasti operatiivista ydintoimintaa pois ulkoistajan resursseista ja parantaa ja selkeyttää näin ulkoistusyrityksen palvelua.

Myynti on yksi kulttuurikentän haasteista. Koska ohjelmatoimiston pääpalvelu on juuri ohjelmamyynti, myyntiin panostaminen vaatii paljon työvoimaresursseja ja ajallista panostusta.

Timo Ropen mukaan myyjien taitavuus ja myynnin tehokkuus myös pitkälti vaikuttaa siihen, kuka voittaa yksittäiset kilpailutilanteet. Mitä enemmän yritys satsaa myyntiin, sen oikeampaan asiaan yritys panostaa, sillä jos ei kauppaa tule, ei silloin jää voittoaakaan. (Rope 2011, 159.) Tämän vuoksi suuren ohjelmamyyntitahon kannattaa liiketoimintastrategisesti siirtää ainakin osa myynnistään alihankkijan suoritettavaksi.

3.4 Mitä toimintoja ulkoistetaan?

Periaatteessa yritys voi ulkoistaa kaikkia toimintojaan. Yleensä yritykset kuitenkin aloittavat ulkoistamisen vähemmän strategisista toiminnoista. Tämä johtuu siitä, että niiden epäonnistuessa menetykset eivät ole niin suuria, ja niiden avulla saadaan kerättyä kokemusta vaativimpien ulkoistusprosessien hoitoon. (The Economist Intelligence Unit 2004)

Ydintoiminnan ulkoistaminen voidaan katsoa luonnolliseksi vaiheeksi ulkoistamisen kehityksessä. Kustannusedut ovat myös osaltaan johtaneet tuotekehityksen ulkoistamiseen (Pellet, 2007). Pääongelmana ulkoistamisessa on kuitenkin määrittää kahden ääripään rajat. Yleisesti ulkoistamispäätös tehdään kustannusten alentamisen näkökulmasta. Tästä johtuen yrityksen tulisikin ulkoistaa vain toimintoja, joiden ulkoistamisella kustannuksia saadaan alennettua, eikä siis vain tuotteen tai henkilökunnan hyödyn vuoksi.

Myös Clarkkent- bändin jäsenen, Jukka Aaltosen, mukaan Carnevalen ja ulkoistaja-ohjelmatoimiston tulisi aluksi panostaa yhteistyössään esimerkiksi artistin julkaisu- ja promootiokiertueen suunnitteluun ja järjestämiseen. Kuten Pelletin, myös Aaltosen mukaan tuotekehityksen, eli artistin kehityspuolen ulkoistaminen, olisi tämän jälkeen varteenotettava ulkoistamistoiminto.

Aaltonen kokee, että Carnevalen alihankintamalli olisi myös artistin näkökulmasta suureksi hyödyksi, kun edellä mainitut toiminnot ottaisi haltuun pienempi ja motivoituneempi osapuoli, jonka toimintamallit eivät olisi myöskään yhtä kankeita kuin suurilla toimijoilla.

Aaltosen mukaan yksi selkeä alue, jota ohjelmatoimisto Carnevalen tulisi harkita, on yhteistyö kuvioden kehittäminen ulkomaille, Suomeen ja Suomesta, tarkoituksena kehittää pienten levy-yhtiöiden artistien kansainvälistymistä, sekä olla välikätenä suomalaisten ja ulkomaisten pienlevy-yhtiöiden välillä.

”Suomessa vallitsee vieläkin vahva näkemys että mikä ei myy Suomessa, ei pärjää ulkomailla” (Aaltonen, 2012.)

Aaltosen mainitsema kansainvälinen pienyhtiöiden artistien managerointi ja vienti onkin yksi tulevaisuuden alihankintatoiminnoista ja lähinnä pienten musiikkialan yrittäjien vastuulla. Tähän toimintoon panostaakseen Carnevalen tulisi etsiä markkinoilta yhteistyökumppaneiksi sekä kotimainen että ulkomainen pienlevy-yhtiö, joiden kanssa Carnevale kirjoittaisi myös yritysten välisen puitesopimuksen.

Yksi ulkoistamistoimintamahdollisuus suuren ohjelmamyyntiulkoistajan ja Carnevalen yhteistyön siirtämiseksi myös ulkomaille, olisi rakentaa yhteistyöstä laaja-alaisempi, niin että Carnevale voisi tehdä monikansallisen sopimuskumppaninsa kanssa sopimuksen tuote- ja palvelukehityksestä ei ainoastaan Suomen sisällä, vaan myös esimerkiksi yrityksen muiden Euroopan toimistojen välillä (esim. Live Nation).

Näin ollen Carnevale voisi alihankkijana vastata paikallisten toimistojen artistien kiertuesuunnittelusta Suomeen ja järjestää suomalaisen bändin ja paikallisen bändin kiertueen puolestaan ulkoistajan ulkomaisen tytäryhtiön kotimaahan.

4 ALIHANKINTAMALLIN KEHITTÄMINEN JA KÄYTTÖ

4.1 Vertailuanalyysi

Päädyin tutkimuksessani kvalitatiiviseen tutkimuksen ja benchmarking- analyysin käyttöön, koska halusin saada konkreettista tietoa alihankinnan nykyisestä tilasta kulttuuri- ja mediakentällä ja saada vertailuanalyysin kautta hyödyllistä tietoa Carnevalen alihankintaprosessin kehittämiseen.

Valitsin benchmarking- kohteiksi jo pitkään alihankintaa osana liiketoimintaansa käyttäneen markkinointitoimisto Redland Oy:n, sekä Suomen elävän musiikin toiseksi suurimman toimijan, konserttijärjestäjä Eastway Oy:n. Vertailuanalyysin lisäksi haastattelin työhöni Clarkkent bändin kitaristia, Jukka Aaltosta, saadakseni alihankintaselvitykseeni mukaan myös artistin näkökulman.

4.2 Vertailukohde 1: Redland Oy

Musiikkiala ja mainosala ovat toiminnallisesti hyvin lähellä toisiaan, mutta tästäkin huolimatta mainosala on jo vuosia ollut askeleen edellä alihankinnan ja sen tuomien mahdollisuuksien käytössä. Haastatteleman Redland Oy mainostoimiston projekti- päällikön, Raila Lassilan, mukaan mainosalalla käytetään paljon alihankintaa,

erityisesti niissä toiminnoissa, jotka eivät suoranaisesti kuulu liiketoiminnan ytimeen tai osaamisen vahvuusalueisiin.

Lassilan mukaan alihankinta tulee varmasti olemaan voimissaan tulevaisuudessa alalla, sillä esimerkiksi median eri kanavat ja niiden toteutukset monimutkaistuvat. Jotta mainostoimisto voi suunnitella asiakkaalle optimaalisimman toteutuksen, eivät mainostoimiston sisäiset resurssit voi rajata toteutuskanavaa. Näin ollen toimiva kumppaniverkosto takaa monipuolisemmat ja tuloksekkaammat toteutuskokonaisuudet. Sama pätee myös ohjelmamyyntialalle.

Lassilan mukaan yritys käyttää useita erilaisia alihankkijoita mm. asiakasprojekteissa, joihin tarvitaan tietynlainen tekninen toteutus. Yritys on myös ulkoistanut mm. osan taloushallinnostaan alan hallitsevalle taholle. Redland Oy:llä on lähtökohtaisesti kaikkien varsinaisten alihankkijoiden välillä kirjallinen sopimus, jossa sovitaan yleisesti sopimusehdot. Näissä sovitaan yleiset ehdot, kuten hinnoittelu ja maksuehdot. Eriksseen asiakasprojektikohtaisesti sovitaankin sitten esimerkiksi työmäärät ja varsinaiset tarjoukset tehtävästä työstä.

”Luotetut alihankkijat joiden kanssa toteutusprosessi on selvä, toimivat hyvin pienen yrityksen ns. joustovarana. Silloin kun omat resurssit on buukattu ja tarvitaan nopeaa skaalautuvuutta jotta asiakasprojektit saadaan hoidettua tiukoissa aikataulussa sesonkiaikoinakin, on toimiva kumppaniverkosto tarpeen. Ulkoistaminen on järkevää, silloin kun kyse on selkeästi ydinliiketoimintaan kuulumattomista osa-alueista. Näitä voidaan mainosalalla katsoa olevan vaikkapa nyt kirjanpito ja siivous.” (Lassila 2012)

Alihankkijoiden käyttö on perusteltua asiakasprojekteissa mielestäni monissa erilaisissa tapauksissa. Näitä ovat mm. tarvittavan toteutustekniikan osaamattomuus, aikataulu- ja resurssihaasteet tai yleinen kumppanoituminen, jolloin kumppaneiden kesken voidaan tarjota laajempaa kokonaisuutta asiakkaalle. Lassilan mukaan ns. ”kaikki palvelut yhdeltä luukulta” asenne tulee varmasti korostumaan asiakkaiden keskuudessa tulevaisuudessa ja mainostoimistot toimivat tässä yhtälössä projektinjohtajina ja yhdistävinä lenkkeinä. Myös kasvavat kustannuspaineet tulevat Lassilan mukaan vaikuttamaan eniten ulkoistamisen lisääntymiseen mainosalalla.

Kustannuspaineissa eläminen ei rajoitu vain mainosalalle, vaan myös elävän musiikintoimijat kamppailevat nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän aikataulu- ja resurssihaasteiden kanssa. Alihankintasopimuksen avulla samanlainen lenkkien yhdistäminen onnistuisi myös ohjelmamyyntialalla.

”Kustannusten minimoimiseksi tarkoitetut tuotannon ulkoistamiset tulevat varmasti yleistymään myös lokaalisti toimivissa mainostoimistoissa tulevaisuudessa. Tällöin hintakilpailu saattaa johtaa laadusta tinkimiseen, mahdollisesti lokaaleiden mainostoimistojen vähenemisen sekä yleisesti alalla muutoksia toteutusprosesseihin.” (Lassila 2012)

Koska tulevaisuudessa ollaan ohjelmamyyntitoiminnassa yhä enemmän menossa keikkamyyntistä kokonaisvaltaiseen artistin managerointiin, tarvitsevat suuret toimijat alihankintaa, jotta pystyvät turvaamaan kuukausittaisen myyntinsä, sekä sen lisäksi panostamaan artistin täyspäiväiseen edustajan työhön. Näin myös pyritään riskinkarttamiseen ja tuoton kasvattamiseen. Yhä yleistyvät alihankintakäytännöt ja työsuhteiden määräaikaistuminen ovat selkeimpiä merkkejä riskinkarttamisesta. (Niemi-nen 2003)

Puitesopimuksen kautta suuren ohjelmamyyntitahon, ei tarvitsisi tinkiä edes laadusta, vaan projektitoimeksianto pystytään alihankintayrityksen avulla suorittamaan yhtä tehokkaasti kuin ennen ja jopa kustannustehokkaammin.

4.3 Vertailukohde 2: Eastway Oy

Toiselle haastattelemalleni yritykselle, Eastway Oy:lle, yritysyhteistyö ja alihankinnan käyttö on jokapäiväistä. Näin ollen kaikissa projektissa missä Eastway on mukana, käytetään aina alihankkijaa. Eastwayn tuottajan, Kaisa Eljaalan, mukaan se, mitä ei löydy tapahtumapaikalta, laitetaan alihankkijan hoidettavaksi.

Eastwaylla on muutamien alihankkijoiden kanssa puitesopimuksia käytössä, jotka antavat raamit sille, millä ehdoilla yhteistyötä tehdään. Projektikohtaiset yhteistyösopimukset tehdään aina joka keikan kohdalla erikseen.

Näin tiedetään yhteistyöprojektia suunnitellessa aina hinnat ja raamit etukäteen. Ennen Eastwaylle siirtymistään Eljaalalla oli oma toiminimi, jonka alla hän teki markkinointisuunnittelua (asiakkaana mm. Eastway Oy) jonka kanssa hänellä oli puitesopimus käytössä.

Puitesopimusehdoissa projekteille oli yhtä kuukautta kohti sovittu tietty tuntimäärä, joka joko ylittyi tai alittui, josta sen mukaan toinen osapuoli hyvitti. Eljaalan Eastwayn kanssa tehty yhteistyömalli onkin pienelle toimijalle, kuten Carnevalelle hyvä alihankinta vaihtoehto, joka takaa myös kiinteän pohjatulon. Eljaala ja Eastway tunsivat toistensa työskentelytavat, joten Eljaalalle oli helppoa laskea työskentelytuntimäärä. Järjestelmä loi Eljaalalle pienenä toimijana taloudellista turvaa, eikä yhteistyö toiminut vain provisioiden varassa. Sama malli toimisi myös Carnevalen ja ulkoistajakumppanin yhteistyössä.

Eastwayn ja Eljaalan toiminimen välisessä puitesopimuksessa järjestelmä toimi seuraavasti: Eljaala myi oman tuntinsa hieman halvemmalla kuin markkinointitoimistolta tai irtotunteina ostettuna, joka olisi ollut 20 % kalliimpi vaihtoehto. Hänellä oli yritykseltä kuusi tilaajaa. Heidän ei myöskään täytynyt pyytää esimieheltään lupaa alihankinnan käyttöön, vaan sopimus antoi projektikohtaisen alihankinnan koko yrityksen myyntihenkilöstön käytettäväksi.

Puitesopimuksella oli myös nykyaikana poikkeuksellisen pitkä irtisanomisaika, 3kk. Näin ollen jos jompikumpi osapuolista olisi irtisanonut sopimuksen, kolmessa kuukaudessa asiakas olisi ehtinyt etsimään uuden yhteistyötahon. Jos yhteistyössä ei olisi ollut puitesopimusta vaan esimerkiksi yleissopimus tai aiesopimus, koko yhteistyö olisi ollut epävarmaa, eikä tilaaja olisi pystynyt luottamaan tilausten jatkuvuuteen.

Alihankinta on Eljaalan mukaan toimintatapana joka tulee joka alalla kasvamaan. Yhteistyötä halutaan tehdä eri tahojen kanssa, työmäärät ja vastuut kasvavat, ulkoistaminen on helppo keino helpottaa taakkaa. Pieniä toimijoita tulee ja yhdistävät voimavaransa (renkaat jotka pystyvät tarjoamaan laajemman toiminnan).

”Ei missään nimessä pärjättäisi ilman alihankkijoita” (Eljaala 2012.)

Eljaalan mukaan toisin kuin usein luullaan esimerkiksi ydintoimintaa projektikohtaisesti ulkoistaessa ja alan osaajia käytettäessä, se ei vaikeuta palvelua/tuotantoprosessia, vaan päinvastoin helpottaa sitä.

Ulkoistaminen on Eljaalan mukaan niin heidän, kuin koko elävän musiikkialan tulevaisuus ja elinehto. Eastwaylla he yritystapahtumien puolella käyttävät mielellään hyväksi havaittuja kumppaneita, joiden kanssa yhteistyössä saavutetaan molemminpuoleinen luottamus. Eljaala ei myöskään haluaisi puhua ulkoistamisesta niinkään alihankkijasuhteesta vaan yhteistyökumppanuudesta. Alihankkijakuvio on hänen mukaansa tosin kulttuuripuolella vielä jollain tapaa uusi asia, eikä hänen mukaansa kaikkia tulevaisuuden alihankintamahdollisuuksia tapahtuma- ja ohjelmatuotantoalalla vielä täysin ymmärretä.

4.4 Yhteistyö artistin näkökulmasta

Alihankintaan siirtymisessä onnistunutta myynnin ulkoistamista voidaan pitää prosessin tärkeimpänä, mutta miten pitää itse tuote, eli artisti tyytyväisenä? Jos artisti ei hyödy ohjelmamyyntisuhteesta tilanteesta, vaan päinvastoin maksaa toimistolle huonosta työsuhteesta, ei tavoiteltu tila ole kunnossa.

Live Nationin listoilla olevan Clarkkent bändin kitaristin, Jukka Aaltosen, mukaan alihankinta voisi ainakin osittain vastata elävän musiikkialan nykyisiin puutteisiin.

”Yhteistyö kaikessa toimii yleensä paremmin ja vie kaikkia osapuolia eteenpäin verrattuna itsekeskeiseen puurtamiseen. Nykypäivänä kun levymyynnit laskevat ja yhtiöiden kukkarot kiristyy, tuntuu että yhteistyökuviot ovat entistä enemmän hiipumassa, vaikka tilanne vaatisi juuri päinvastaisia toimia.” (Aaltonen 2012)

Mm. keikkapakettien muodostaminen (yksi edustettu artisti + kaksi paikallista artistia) tuntuu olevan Aaltosen mukaan täysin vieras ja vaikea toimintamalli suuren yrityksen

keikkamyymyjille, mutta pienten tapahtumien järjestäjänä, Aaltonen tietää sen olevan varsin tehokas tapa kasvattaa yhtyeen/yhtyeiden fanikantaa.

Aaltonen kokee, että Carnevalen alihankintamallista voisi olla hyötyä bändeille nimenomaan siinä mielessä että esimerkiksi julkaisukiertueen / artistin kehityspuolen ottaisi haltuun pienempi ja aktiivisempi osapuoli, jonka toimintamallit eivät olisi yhtä kankeita kuin isommilla toimijoilla.

Aaltonen kokee järjestelmässä kuitenkin myös pieniä riskejä. Erityisesti häntä arveluttaa puitesopimuksen käytössä alihankkijan ansaintalogiikka. Aaltosen mukaan pienen bändien keikkatulot ovat pienet ja siinä vaiheessa kun alihankkija on saanut artistin kehitettyä eteenpäin niin, että palkkiot nousevat ja raha alkaa liikkua, ottaa siinä vaiheessa isompi ohjelmatoimisto ohjat omiin käsiin.

Aaltosen mukaan ulkoistaja tuskin haluaa jakaa tuottoja enää siinä vaiheessa alihankkijalle, koska isompien bändien palkkio tulee kuitenkin näiden jo kehitettyjen bändien rahoista, ellei tilanne ole sitten se, että isolla ohjelmatoimistolla ei ole oikeasti resursseja hoitaa töitäänsä.

5 ULKOISTAMISPROSESSI JA SEN VAIHEET

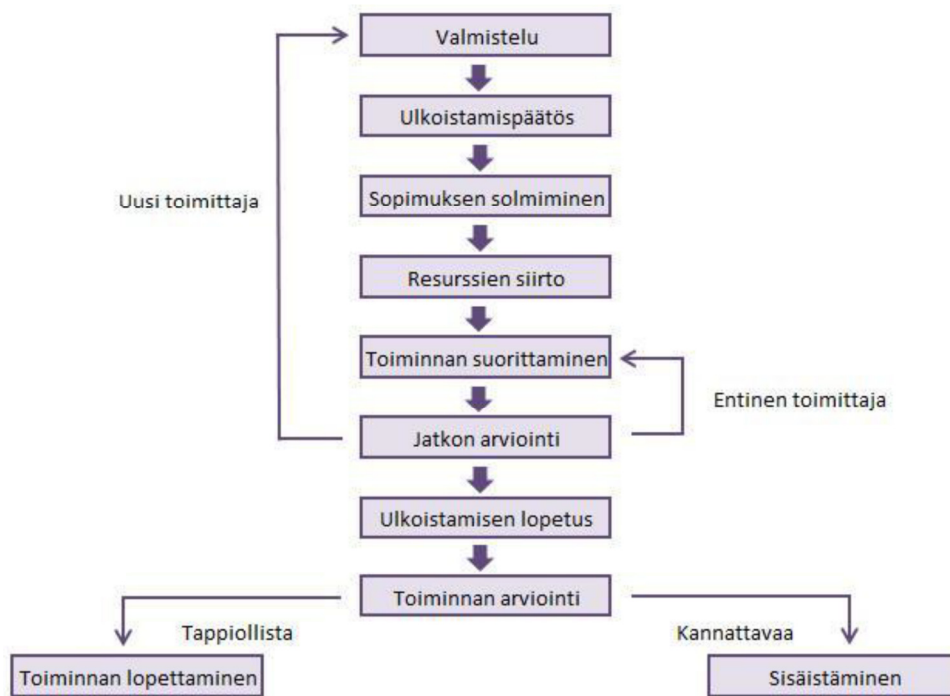
5.1 Ulkoistamisprosessin osa-alueet

Ulkoistamisprosessissa ja alihankkijaksi ryhtymisessä pätee vanha viisaus: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Ohjelmatoimisto Carnevalen alihankkijaksi siirtymisprosessi voidaan jakaa alla olevan kaavion mukaisesti eri päävaiheisiin



(Kuvio 3. Alihankkijaksi siirtymisen päävaiheet)

Jarkko Kiiha (2002, 13) puolestaan kuvaa ulkoistamisprosessin laajemmin seuraavanlaisen kuvion mukaisesti:



(Kuvio 4. Kiiha 2002:Ulkoistamisprosessi)

Kun ulkoistaja on tehnyt päätöksen alihankinnasta, aloitetaan alihankintajärjestelmän valmistelutoimet. Ulkoistamissopimuksen kuvaaminen pelkästään kahden välisenä järjestelynä ei anna kuitenkaan oikeaa kuvaa ulkoistamisen yhteydessä tapahtuvista oikeussuhteiden muutoksista. Tällöin ei synny ainoastaan yhtä uutta oikeussuhdetta ulkoistaja-alihankkija, vaan ulkoistamistapahtuma ulottaa vaikutuksensa lukuisiin eri tahoihin (työntekijät, sopimuskumppanit, mahdolliset tulevat vahingoskorvausvelkoajat, julkinen valta jne.) (Kiiha 2002)

Näin ollen ei riitä että mietitään sopimuksen syntyä vain ulkoistajan ja Carnevale Oy:n näkökulmasta, vaan väliin mahtuu paljon muitakin tekijöitä. Huomioitavana on kummankin yrityksen vanhat yhteistyötahot, sopimuskumppanit, ja itse ohjelmamyynti, eli artistit. Artistit ovat kummankin yrityksen ydin, tämän vuoksi heidät on myös pidettävä aktiivisesti mukana prosessin kulussa.

5.2 Alihankkijaksi ryhtyminen

Alihankkijaksi ryhtymisessä ja hankkeenperustamisvaiheessa sekä ulkoistaja Carnevale Oy käyvät läpi yhteistyön mahdollisuuksia ja riskejä omakohtaisesti: onko sillä molemminpuolista hyötyä, onko se taloudellisesti kannattavaa?

Seuraavassa käydään läpi ulkoistamisen päävaiheet (kuvio 3) Carnevalen näkökulmasta.

- 1. Hankkeen perustaminen

Kaikella ulkoistamisella on aina lähtökohta, johon liittyvät tietyt operatiiviset ongelmat. Keikkamyynti ja markkinointipalvelutoimintoja tarkastellaan sekä niiden strategisen merkityksen, yrityksen nykyisen palvelukyvyn ja oman osaamisen, sekä resurssitarpeen kannalta.

Kuten jo lähtökohtatilanteessa aiemmin todettiin, ei ohjelmatoimisto Carnevale tämän hetkiselä kulu-tuotantomäärä-suhteellaan ole pätevä kilpailija tämän päivän ohjelmamyyntialan kilpailussa. Live Nationin, kuten monen muunkin tämän päivän

ohjelmamyyntiyrityksen ongelmana puolestaan on aktiivinen uudistuminen, erottuminen ja kustannustehokkuuden lisääminen. Puitesopimuksella toimiva yhteistyömalli antaa molemmille yrityksille sen tarvitsemansa: kustannustehokkaan ja tehokkaan yhteistyöratkaisun.

Hankkeen perustamisvaiheessa Carnevalen tulee tarkastella kriittisesti omaa liiketoimintamalliaan, sen kehittämistä sekä alkaa kartoittaa mahdollisten ulkoistajakumppanien verkostoa.

- 2. Valmistelu

Kun Carnevale Oy on tehnyt virallisen päätöksen alihankkijaksi ryhtymisestä osana liiketoimintaansa, laatii yritys esityksen, joka käsitellään ulkoistajan päätöksentekokoelimesta. Esitys pitää sisällään mm. ulkoistettavan palvelukokonaisuuden ja palvelun tulokset, myönteiset vaikutukset ulkoistajayrityksen toimintaan sekä SWOT-analyysin.

Tein itse Carnevalen alihankkijaksi ryhtymisselvityksen ohella Live Nation Finlandin päätöksentekokoelimelle ulkoistajaesityksen. Näin ollen voidaan sanoa alihankintaprosessin käyneen yritysten välillä jo valmisteluvaiheessa..

Ohjelmatoimisto Carnevalen tuleekin tekemäni selvitykseni jälkeen jatkaa jo alkaneita valmisteluneuvotteluja Live Nation Finlandin kanssa. Jos yhteistyöneuvottelut Live Nationin kanssa lakkaavat, Carnevalen täytyy jatkaa hankkeen perustamisvaiheessa aloitettua yhteistyötahojen kartoittamista sekä alihankintatarjousten lähettämistä puitesopimusmallin (LIITE 1) pohjalta.

- 3. Sopimusneuvottelut ja nykytilanteen määrittely

Yhteistyön valmistelun ja epävirallisten neuvottelujen jälkeen on nykytilanteen määrittelyn ja virallisten sopimusneuvotteluiden vuoro. Kun ulkoistajataho hyväksyy Carnevalen alihankintatarjouksen, Carnevalen tulee neuvotella tulevan yhteistyökumppanin kanssa seuraavista seikoista: millä resursseilla ja miten ulkoistettava kokonaisuus jatkossa hoidetaan, miten sen suoritustaso vastaa ulkoistajayrityksen strategiaa ja

asiakkaiden odotuksia, mitä kustannuksia kumppanuus aiheuttaa, sekä mitä järjestelmäresursseja se sitoo.

Sopimusneuvottelujen tarkoituksena on viimeistellä kaikki tarjouksessa avoimeksi jääneet yksityiskohdat. (Jalanka ym. 2003, 26.) Myöhemmin puitesopimuksessa nämä kirjataan viralliseen muotoon. Luottamuksellisuuden takia selvitysryhmän tulee olla suppea, mutta siinä pitää olla edustettuna päätöksenteon ja asiantuntemuksen kannalta oikeat henkilöt sekä yritysten lakimiehet.

Sopimusneuvotteluiden alussa kirjoitetaan myös yritysten välinen salassapitosopimus. (Liite 2 Salassapitosopimusmalli) On myös tärkeää, että jo sopimusvaiheessa sovitaan yritysten välisistä hallinnollisista periaatteista ja käydään läpi osapuolten vastuut ja roolit.

Sopimuskaudeksi Carnevalen on syytä ehdottaa aluksi kaksi vuotta. On useimmiten epärealistista olettaa, että todellisia säästöjä syntyisi jo aloitusvuonna, jos mukaan lasketaan kaikki kertaluontoiset muutuskustannukset. (Jalanka ym. 2003.)

Sopimusneuvottelujen lopputuloksena syntyy Carnevalen ja ulkoistajan yhdessä sovittu ulkoistamissuunnitelma sekä viimeistelty puitesopimus.

- 4. Alihankkijana aloittaminen

Kun Carnevale on kirjoittanut yhteistyön pääperiaatteista vastaavan puitesopimuksen alihankinnasta ulkoistajatahon kanssa, voidaan aloittaa toiminnan siirto.

Toiminnan siirtovaiheessa ulkoistajatahon on myös ilmoitettava Carnevalelle, ketkä sen organisaatiosta vastaavat sopimuksen hallinnoinnista, sekä sopimus- että päivittäisissä asioissa. Toimiva yhteistyö edellyttää, että yritysten väliset kontaktikanavat ovat selkeät ja henkilöt tavoitettavissa. (Jalanka ym. 2003, 27.)

5.3 Yhteistyökumppanuus

Ydintoimintaa tukevien toimintojen osalta organisaation kannattaa tehdä yhteistyötä huolellisesti valitun yhteistyökumppanin kanssa. (Kiiskinen, 2002.)

Jos yritys on perustehtävältään kriittinen, se useimmiten haluaa keskittää ydintoimintansa itselleen. Ei perustehtävältään kriittinen puolestaan ulkoistaa hinnan perusteella, ja keskittää ydintoimintaansa/ ydintoimintaa tukevaan toimintaansa tarvittaessa alihankkijalle, jos tämä toiminta haittaa yrityksen fokusta. Suuremman alan toimijan kohdalla ulkoistamisen syynä on juuri resurssien säästäminen, ja samalla fokuksen keskittäminen.

Näitä asioita Carnevalen tulee käsitellä yhteistyökumppaneita kartuttaessaan, sekä itse sopimusneuvotteluissa. Yrityksen tulee myös tarkkaan miettiä, millaista alihankintatoimintaa se haluaa tulevassa yhteistyökumppanuus-suhteessaan suorittaa. Jos ulkoistajataho on perustehtäviltään kriittinen, se ei halua ulkoistaa Carnevalelle omissa bändien kehittämistyötään tai jatkuvaa myyntityötään. Jos puolestaan ulkoistaja on perustehtävältään epäkriittinen, tarjoaa se myös alihankkijalle enemmän vaihtoehtoja sekä kattavampaa alihankintatoimintaa.

Usein ulkoistajatahon toiminnansiirtoajatukset selviävät vasta sopimusneuvotteluissa. Carnevalen tulisi kuitenkin omaa etuaan ajatellessaan käydä toiminnan ulkoistamisen laajuutta koskevat keskustelut jo epävirallisissa neuvotteluissa, yhteistyön valmisteluasteella.

Vaikka yhteistyöneuvotteluissa ulkoistajan mielipiteellä on vahva rooli, on kehitys johtanut myös osapuolten kasvavaan keskinäiseen riippuvuuteen. Aiemmin ulkoistajan oli yleensä helppo vaihtaa alihankkijaa. Erikoistumisen vuoksi se ei kuitenkaan ole enää niin yksinkertaista. Ulkoistajan neuvotteluasema ei näin ole enää yhtä vahva kuin ennen. Tästä ja muista syistä johtuen nykyisin puhutaankin yleisesti alihankkijan ja päähankkijan välisestä kumppanuudesta. (Pöyhönen ym.1998)

5.4 Liikesuhteet alihankinnassa

Tuotantoaan ja ydinliiketoimintaansa ulkoistavan yrityksen ja alihankkijan välille voi syntyä monenlaisia liikesuhteita. Pajarinen (2001) käyttää eri yhteistyömuotojen eroteltuun neljää kategoriaa: hintakilpailuttaminen, laatukilpailuttaminen, läheinen yhteistyö sekä strateginen kumppanuus.

Hintakilpailuttamisessa haetaan ulkoistuksella vain taloudellista hyötyä, ja etsitään markkinoilta hintakilpailutuksen avulla käyttöön edullisimmat toimittajat Tässä yhteistyömallissa ulkoistaja kilpailuttaa alihankkijat ja toimittajat usein ja sopimukset ovat lyhytkestoisia (Pajarinen 2001, 14). Tässä mallissa keskinäisen suhteen alihankkijan ja ulkoistajan välillä voidaanakin sanoa olevan melko epävarma.

Laatukilpailuttamisen perusteena ulkoistajan tehtävänä on ostaa tuotteita, joita se ei kykene itse valmistamaan. Tässä mallissa asiakassuhde on etäinen, eikä toimittajalta odoteta kehitysehdotuksia. (Pajarinen 2001,14)

Läheisessä yhteistyössä on havaittu liikesuhteen kehittämisen tuovan kilpailukykyä. Ulkoistaja etsii toimittajaa, jolla on erikoisosaamista ja joka ottaa osaa myös toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Kun toimittajien määrä vähenee, myös liikesuhteet kehittyvät luottamuksellisiksi, sitouttavimmiksi ja molemminpuolista hyötyä tavoitteleviksi. (Pajarinen 2001, 14.)

Strategisessa kumppanuudessa yhteistyömuodon ominaisuudet ovat melko samat kuin läheisessä yhteistyössäkin, poikkeuksena se, että strategisessa kumppanuudessa myös toimittaja taho keskittyy entistä tiiviimmin ulkoistettavan toiminnan tuottamiseen ja koordinoimiseen. Myös vuorovaikutus ulkoistajan ja toimittajan välillä on hyvin tiivistä ja avointa. (Pajarinen 2001, 14) Luonnollisesti mitä lähemmäs liiketoiminnan ydintoimintoja mennään, sitä läheisemmäksi myös liikesuhde muuttuu.

Liikesuhdemuodot nousevat tärkeään rooliin erityisesti ulkoistuksen sopimusneuvotteluissa, ja näin ollen myös Carnevalen tulee tulevana alihankkijana olla perillä eri yhteistyön muodoista. Hinta- sekä laatukilpailuttaminen keskittyvät Pajarisen (2011,15) mukaan enemmän yrityksen tukitoimintojen ulkoistamiseen.

Näin ollen neljän eri kategorian ominaisuuksista lähimpänä Carnevalen kumppanuusvision ja toimivan alihankintamallin toteutumiselle ovatkin läheinen yhteistyö sekä strateginen kumppanuus. Mahdollisesti tuleva yhteistyö ulkoistajatahon kanssa voisi myös olla näiden kahden kategorian välimuoto.

6 SOPIMUSKUMPPANUUS

6.1 Carnevalen liiketoimintamalli

Liiketoiminta, visiot, keikkamyyntipalveluiden tarjoaminen ja ansaintalogiikka ovat kaikki terveen yrityksen kulmakiviä. Liikeidea määrittää mitä, kenelle, milloin ja miksi ollaan jotain tekemässä. Visio puolestaan määrittää tulevaisuuden tavoitteet ja strategia peruskeinot, joilla tavoitteisiin päästään. Ansaintalogiikka puolestaan kertoo, kuinka yrityksen rahavirta saadaan sellaiseksi, että rahaa tulee yritykseen enemmän kuin mitä sieltä lähtee. Jos kunkin näistä peruspilareista pystyy kuvaamaan kattavasti vain muutamalla sanalla, lähtökohdat liiketoiminnan rakentamiselle ovat hyvät. (Sibeliuksen ym. 2003, 65)

Ohjelmatoimisto Carnevalen tapauksessa yrityksen nykyinen liikeidea on pienten ja keskisuurien bändien ohjelmamyynti ja bändien kasvattaminen suuremmiksi nimiksi. Yrityksen visiona on toimivan liiketoimintamallin löytäminen nykyisen liiketoiminnan tueksi. Strategiana tähän on alihankinta. Ansaintalogiikkaan pätee strategia, eli alihankkijaksi ryhtyminen.

Ruotsalaisessa yritysraenteessa menestyksen perustana näyttäisi olevan innovatiivisiin uusiin ideoihin perustuvien pienten yritysten riittävä määrä yhdistettynä usein varsin erilaisten alojen osaamiseen sekä kansainvälisen toiminnan osaamiseen. Rinnakkaisena toimintamallina elää yhä samanaikainen kilpailu ja liittolaisuus monikansallisten yritysten kotimaisten tytäryhtiöiden kanssa. Lisäksi yhteistyöverkosto mahdollistaa kevyiden organisaatioiden toimintatapana tehokkaan alihankintaverkostojen perustalle toimivan arvoketjun. (Halonen 2009,7)

Kevyen organisaationsa puolesta em. Ruotsin malli soveltuu hyvin myös ohjelmatoimisto Carnevalen liiketoimintaan. Myös ulkoistamista voidaan tarkastella strategisesti yhtenä osana liiketoimintakonseptia (Haahtela ym. 2004, 7). Näin ollen yritys saavuttaa menestyksekkään liiketoiminnan, kun se pitää vanhan, kilpailevan liiketoimintansa (oma ohjelmamyynti), sekä samanaikaisen, yhteistyöhön ja liittolaisuuteen ja

mahdollisesti myös myöhemmin kansainvälisyyteen perustuvan innovatiivisen alihankintamallin ydinliiketoimintamallinaan.

Alihankintajärjestelmän ohella Carnevale Oy pitäisi siis liiketoimintaansa uusiessaan vanhan toiminta-ajatuksensa pienten bändien ohjelmatoimistona, mutta tekisi nykyisestä ohjelmamyyntistä keskitettyä, karsisi omaa artistiedustusmääränsä, ja palkkaisi uusia työntekijöitä. Näin osa yrityksen työntekijöistä palvelisi ulkoistajayrityksen projekteja, osa omaa myyntiä sekä osa hallinnointia että markkinointia.

6.2 Ulkoistusjärjestelmän valinta

Ulkoistamiselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaikka se on yleisesti käytetty termi. Liikkeenluovutus ja siihen liittyvät lajit ja säännökset muodostavat kuitenkin keskeisen viitekehyksen ulkoistuksien ja toimialarationalisointiperusteiden yritysjärjestelyjen toteuttamisessa. (Järvinen ym. 2010)

Näitä yhteisiä piirteitä ovat mm toiminnasta luopuminen (luovuttaja), liiketoiminnan vastaanottaminen (vastaanottaja), henkilöstön siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen ja luovutetun toiminnan palveluiden toimittaminen luovuttajalle.

Luovuttaja ei käytännössä millään muulla menetelmällä pääse käsiksi yhtä syvällisiin, kustannustehokkaisiin ja nopeisiin muutoksiin kuin liikkeenluovutuksena toteutetulla ulkoistuksella. Ohjelmatoimisto Carnevalen tapauksessa ei ole kuitenkaan ole rationaalista lähteä tekemään alihankintamallia liikkeenluovutuksella, koska tarkoituksena ei ole vaihtaa omistajaa, eikä Carnevalen työntekijöitä haluta siirtää ulkoistajan palvelukseen tai toisinpäin.

Alihankintaan voidaan kuitenkin siirtyä myös ilman vuokratyön käyttöä ja liikkeen luovutusta. Näkisinkin juuri puitesopimuksella toimivan alihankintamallin parhaana vaihtoehtona Carnevalen, ja tulevan kumppanin väliselle yhteistyölle, vastaamaan kumppanin osapuolen sopimusintressejä. Jotta järjestely vastaa osapuolten motiiveja ja tavoitteita, päättäjien ja asioita valmistelevien on tunnettava liikkeenluovutuksen

määritelmä, oikeusvaikutukset ja rajapinnat alihankintaan ja työvoimanvuokraukseen. Vasta tällöin yhteistoiminta voi täyttää yhteistoiminnalle asetetut odotukset. (Järvinen ym. 2011)

6.3 Puitesopimus

Ennen kuin lähden puhumaan puitesopimuksesta, on tärkeää avata sopimuksen käsite laajemmin. Sopimus on ensinnäkin yhteisnimitys joukolle kahden osapuolen välillä vaikuttavia yksityisoikeudellisen määräämistoimin perustettuja velvoitteita ja niitä vastaavia oikeuksia. Sopimus perustuu useimmiten osapuolten tietoihin sitoutumisiin, jolla he nimenomaisesti haluavat saattaa voimaan sopimuksen mukaiset velvoitteet. (Hemmo 2003)

Luovilla toimialoilla toteutetaan usein projektilähtöisiä, kertaluontoisia toimia, tai toimenpiteitä. Tällaisessa toiminnassa hankaluutena on se, että jokainen hanke joudutaan rakentamaan alusta. (Sibelius ym. 2003, 66)

Puitesopimusta käyttämällä projektikohtaisilla hankkeilla on tietyt sopimusehdot jo valmiina, eikä erillisiä neuvotteluja tai suunnittelua jokaisen toimeksiannon kohdalla tarvita.

Puitesopimus tarkoittaa sopimusta, jolla vahvistetaan tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintasopimuksia koskevat ehdot silloin, kun määrät jäävät avoimiksi. Ostaja (ulkoistaja) on sopimuksen solmimisella oikeutettu hankkimaan palvelut valitsemaltaan palvelun tarjoajalta (Carnevale), ja myös kilpailuttamaan hankinnan uudelleen sopimuskauden kestäessä. Palvelun tuottajan velvollisuutena on toteuttaa palvelu tehtävän puitesopimuksen mukaisesti. Puitesopimuksesta käytetään myös usein määritelmää runkosopimus.

Aiesopimuksesta puitesopimus eroaa sopimussidonnaisuudellaan. Suomen sopimusoikeudessa letter of intent, eli aiesopimus, ei perusta suoraa sopimussidonnaisuutta, eikä velvollisuutta sopimuksen solmimiseen tulevaisuudessa. Se on vain neuvotteluosapuolten lausuma, jolla saavutettu yksimielisyys ja suunniteltujen valmistelu-

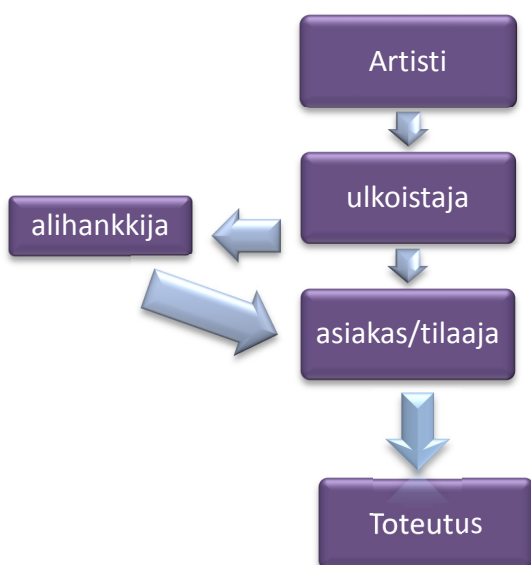
toimien jatkaminen kirjataan. Letter of intentille on ominaista, ettei se luo osapuolille oikeudellista velvoitetta sopimuksen tekemiseen myöhemmin. (Laki24 2012)

Aiesopimuksella siis varmistetaan aikomus tehdä sopimus, mutta jota kirjoittaessa ei vielä tiedetä tulevan sopimuksen sisältöä. Puitesopimuksella taas sovitaan vastaisuudessa noudatettavista yleisistä periaatteista, ja jonka puitteissa voidaan solmia osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia täydentäviä kertasopimuksia. (Eskola 2009, 13)

Puitesopimusta käytetään varsin laajasti, sillä se helpottaa sopimuskäytäntöjä ja säästää resursseja, kun pitkäaikaisessa yhteistyössä olevat osapuolet välttyvät jatkuvasta sopimisesta. Projektikohtaiset sopimukset kirjoitetaan aina toimeksiantokohtaisesti. Järkevin sopimusratkaisu ohjelmatoimisto Carnevalen alihankkijamallin rakentamiseksi sopimussidonnaisuutensa ja yksinkertaisen mallinsa vuoksi onkin puitesopimus.

6.4 Puitesopimuksen ehdot

Oli sitten kyse tavallisesta artistinedustussopimuksesta, kuin kahden ohjelmatoimijan välisestä puitesopimuksesta, sopimuksen olisi aina pidettävä sisällään niin hinnoittelua, sopimuksen kestoja kuin sopimuksen osapuolia, ja niiden vastuita ja oikeuksia koskevat ehdot. Liite 1:ssä käsittelen Carnevalen tulevan puitesopimuksen pääehdot kuvioon 5 pohjautuen.



(Kuvio 5. Projektitoimeksianto puitesopimuksen pohjalta)

6.5 Projektikohtaiset yhteistyösopimukset

Kun yhteistyön raamit ja velvoitteet sisältävä puitesopimus on allekirjoitettu ja astunut voimaan, varsinaiset toimeksiannot tehdään kertaluontoisilla projektisopimuksilla.

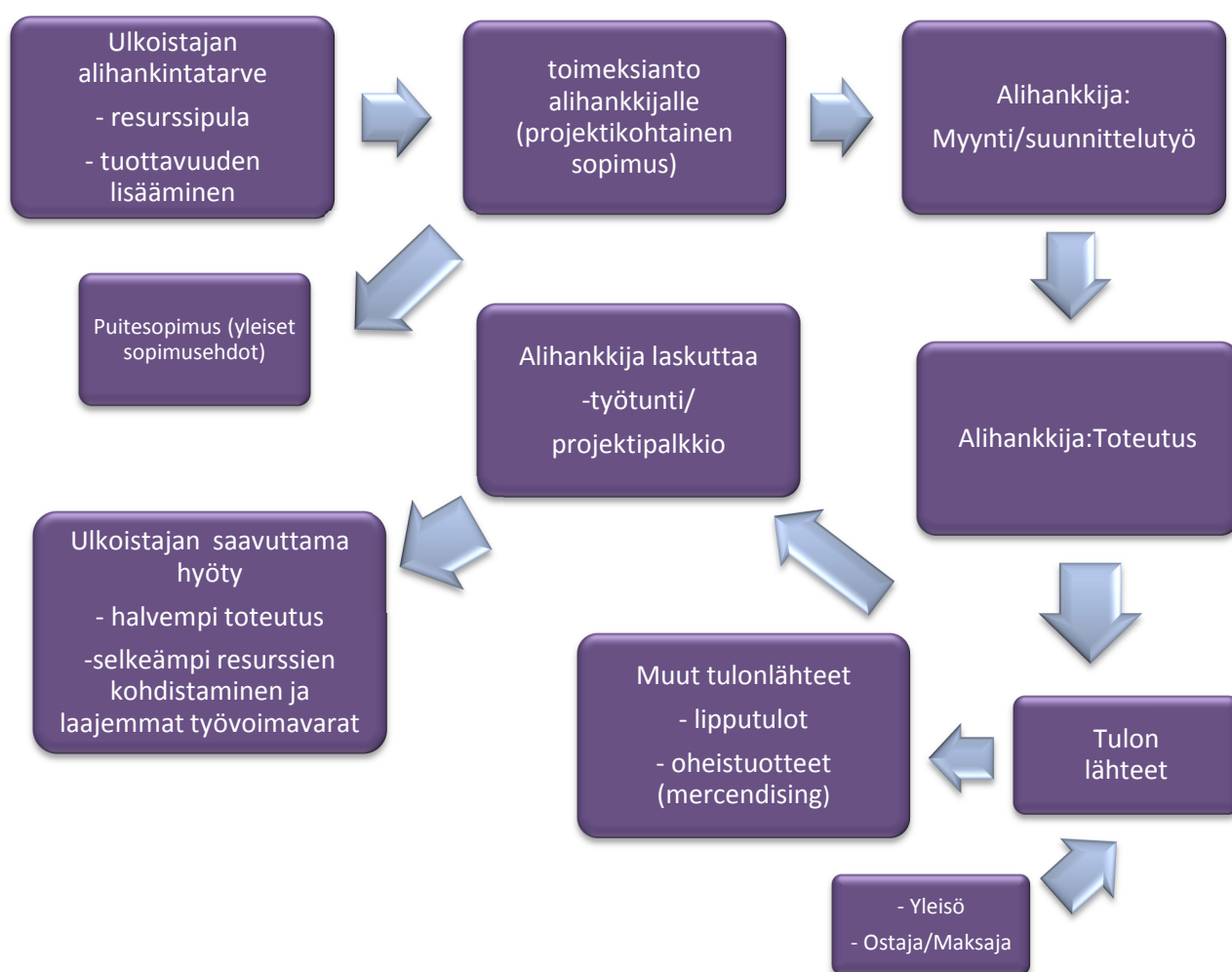
Ulkoistajan lähettäessä toimeksiantotarjouksen ja alihankkijan sen hyväksyttyä, ulkoistaja toimittaa Carnevalelle projektisopimuksen allekirjoitettavaksi. Projektisopimuksessa tulee ilmetä projektin aikataulu, hinnoittelun perusteet, sopimusalue ja immateriaalioikeudet (esim. oikeudet bändiin ja ulkoistajan nimen käyttöön sopimuksen voimassa oloaikana). Kaikkien projektisopimuksessa mainittujen ehtojen tulee pohjautua yritysten väliseen, voimassaolevaan ja allekirjoitettuun puitesopimukseen.

Kun projekti/muu toimeksianto on valmis, laskuttaa alihankkija ulkoistajaa joko sovitujen työtuntien mukaisesti tai projektipalkkiolla. Jos työtunteja kertyy vähemmän kuin projektisopimukseen on kirjattu, hyvittää Carnevale projektiraportin yhteydessä ulkoistajalle ylimääräisen tulon. Jos taas työtunnit ylittyvät sovitusta, hyvittää ulkoistaja ylimääräisen tulon alihankkijalle (Carnevale). Tämä pätee kuitenkin vain silloin, jos projektin hinnoitteluun on erikseen kirjattu ks. palkkion maksunjoustavuus. Jos taas

projektiin on sovittu tietty hinta, joka vastaa tiettyjä työtuntiperusteita, edellä mainittuja hyvityksiä ei makseta.

Tavallisessa toimeksiantotilanteessa artisti ja keikkamyöntiyritys ovat aikaisemmin kirjoittaneet artistinedustussopimuksen, jonka jälkeen keikkamyöntiyritys eli ohjelma-toimisto kirjoittaa ohjelmantoimitussopimuksen asiakkaan, esim. ravintolan kanssa.

Jos tämä ketju ulkoistetaan, toimeksiantoketju näyttää seuraavanlaiselta:



(Kuvio 6. Alihankinnan projektisopimusketju)

Koska ohjelmamyynnin ydintuotteita ovat artistit, suurimpien alihankinnalla toteutettavien toimeksiantojen kohdalla on tärkeää hyväksyttää sopimus myös artistilla.

”Jos tästä nyt syntyisi sopimus, niin suosittelen kolmikantaa, jossa esiintyjäkin hyväksyy sen ja osapuolet tietävät vastuunsa, oikeutensa ja velvoitteensa.” (Laaksonen 2012)

Tällaisia hankkeita ovat mm. aikataulullisesti pitkän keikka/promootiokiertueen suunnittelu sekä ulkomaille kohdistuva myyntityö. Tällaisessa tapauksessa malli (Kuvio 5) poikkeaisi siten, että artisti, ohjelmatoimisto ja alihankkija yhdessä muodostaisivat ja hyväksyisivät sopimuksen ennen asiakkaalle/tilaajalle lähettämistä. Keikkamyynnin ulkoistamisessa myös menettely, jossa artistien työnantaja on ohjelmatoimisto Carnevale, joka tekee artistien kanssa projektikohtaisen työsopimuksen saatuaan toimeksiannon keikkamyynnistä ulkoistajalta, on järkevää etenkin pidempiaikaisten projektien kohdalla.

6.6 Puitesopimuksen hyödyt Carnevale Oy:lle

Sopimuksen toimittajalle alihankinta on mahdollisuus kasvattaa toimintaansa. Carnevale Oy voi parantaa alihankkijana liiketaloudellisia tuloksiaan soveltamalla toimintakonseptejaan, erikoisosaamistaan ja kasvavia volyymietuja vastaanottamiinsa ulkoistusprojekteihin.

Eastwayn vertailuanalyysihaastattelussa yrityksen tuottajan, Kaisa Eljaalan, mukaan puitesopimus on kummallekin sopimuksen osapuolelle selkeä ja toimiva sopimusmalli, joka antaa kiinteän toimeentulon lisäksi alihankkijalle paljon uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Eastway Oy itse käyttää puitesopimusmallia mm. markkinoinnissaan ja tapahtumiensa tekniikassa. Puitesopimus tuo yhteistyöhön myös aiesopimusta ja esisopimusta enemmän sitovuutta, sillä se sitoo ulkoistajaa tekemään toimeksiantoja puitesopimuksen voimassaoloaikana.

Alihankkijaksi ryhtymisen kokonaisvaikutusten selventämiseksi, seuraavassa on tarkasteltu Carnevalen puitesopimuksella toimivan alihankintamallin vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja mahdollisia uhkatekijöitä (Threats) SWOT- analyysissä. Eri kategorioita puitesopimuksen

käytön näkökulmasta vertaillen ilmeneekin vahva sopimusyhteistyön tarve, sekä sen tarjoamat liiketoiminnalliset hyödyt Carnevalelle mallia käyttäessään.

SWOT- analyysi



(Kuvio 7. Puitesopimuksen ja alihankintamallin SWOT- analyysi)

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Johtopäätökset

Selvityksestä seuraava toiminto Carnevale Oy:n alihankkijaksi ryhtymisessä on puitesopimusmallin mukaisen yhteistyön testaaminen yrityksen pitkäaikaisen yhteistyökumppanin, Velmu ry:n, kanssa. Samanaikaisesti jatketaan suuren ulkoistajayhteistyötoimiston etsimistä, sekä jo kesällä 2012 alkaneita neuvotteluja kumppaniehdokas, Live Nation Finlandin, kanssa. Selvityksen tarkoituksena onkin toimia tässä ope- raatiossa yhteistyön rakentamisen taustamateriaalina ja kannattavuustodisteena.

Kun sopiva ulkoistaja löytyy, sopimusehdot ja sopimuksen sisältö rakennetaan paperille yritysten lakimiesten johdolla. Opinnäytetyöni toimii tässä yhteistyösopimuksen luomisprojektissa taustaselvityksenä ja apuvälineenä.

”Tämän opinnäytetyön kautta ohjelmatoimisto Carnevale Oy saa tulevaisuuden alihankkijatahona konkreettisen selvityksen siitä, miten hyvän alihankkijaksi ryhtymisprosessin tulisi edetä. Haastattelututkimukset puolestaan todistavat puitesopimusmallin kannattavuuden ja helpon käytettävyyden yrityksen liiketoiminnassa. Tämän lisäksi myös laaja ohjelmatoimistoalan tulevaisuuden ja nykyhaasteiden, sekä kilpailijoiden kartointus, auttavat Carnevalea liiketoimintansa suunnittelussa. Nämä kaikki edellä mainitut osiot työssäni todistavat, että kahden ohjelmamyyntitoimiston välinen alihankintamalli on tulevaisuuden toimintatapa. Tässä opinnäytetyössä käsiteltyä asiaa on pohdittu ja suunniteltu jo pidemmän ajan yrityksessämme. Jo perustamisesta lähtien oli selvää, että nyt sanoiksi puetun kaltainen malli on tarpeen jotta toimiminen alalla olisi mahdollista. Pienenä toimijana musiikkialalla omat resurssit tämän kaltaisen selvitystyön tekemiseen olivat lähes olemattomat, niinpä katsomekin, että tämä työ on enemmän kuin hyödyllinen ohjenuora yrityksen tulevaisuuden toiminnassa.

Tämä selvitystyö antaa nyt mahdollisuuden toteuttaa toistaiseksi suunnitelmien ja puheiden asteella olleet tavoitteet. Tätä on helppo käyttää valmiina ”käsikirjana”. Työ on seikkaperäisyydessään ja sisällön laajuudessaan vertaansa vailla.

Vastaavia sopimuksia on toki jo käytössäkin musiikkiteollisuuden alalla, useimmat niistä suusannallisia ja vakiinnutettuja malleja, ilman että niitä olisi pohdittu tai tutkittu sen tarkemmin. Osa jo olemassa olevista sopimuksista on epätyytyttäviä isoillekin yrityksille. Tätä teosta ohjenuoranaan käyttäen uskon kaikkien alalla toimivien pääsevän huomattavasti helpommin tavoitteisiinsa kuin perinteisen yritys ja erehdys mallin kautta. Toteutui tai ei opinnäytetyössä esitetyt yhteistyömallit tulevaisuudessa Carnevalen kohdalla niin uskomme tämän esityksen toimivan erinomaisena pohjana minkä tahansa muun ohjelmatoimiston ja niiden sidosryhmien toiminnan pohjana.

Carnevale on tehnyt jo omia alihankinta- ja ulkoistamissopimuksia sekä kasvattanut omaa kontaktiverkostoaan valmistautuessaan tämän opinnäytetyön mahdollisesti mukanaan tuomiin isompiin yhteistyökuvioihin. Nimenomaan solmien pitäviä sopimuksia eikä pelkästään suusanallisia aikeita olemme selkeyttäneet omaa alihankintaverkostoaamme, tämä on jo nyt vahvistanut yrityksen profiilia asiakkaiden sekä myytävän tuotteen (yhtyeet) parissa.

Omalta osaltamme Carnevalessa olemme enemmän kuin tyytyväisiä tähän työhön.” (Virtanen 2012)

7.2 Ulkoistajan hyödyt Carnevalen käytöstä

Ulkoistajatahon hyödyt voidaan prosessissa jakaa sekä tuloslaskelmallisiin että tase-laskelmallisiin vaikutuksiin. Kun keikkamyynnin ja markkinoinnin tulos paranevat, tarkoittaa tämä myös lisääntynyttä myyntikatetta. Keikkamyynnin/muiden projektikohtaisten toimintojen ulkoistaminen taas puolestaan tuo ulkoistajayritykselle alempia kustannuksia, joka taas vaikuttaa tuloslaskelmaan parantaen liikevoittoa

Kustannussäästöt on mahdollista saavuttaa toiminnan tehostamisella, ja tehokkaammalla työvoiman käytöllä. (Jalanka ym. 2003, 11.) Käyttämällä alihankkijana projektikohtaisissa toimeksiannoissa ohjelmatoimistoa, (Carnevale) jolla on kevyempi hallinto, ulkoistajaa motivoituneemmat kehitysintressit, ja tätä kautta myös tehokkaammat työmenetelmät, ulkoistajayrityksen tuottavuus kasvaa.

Myös luottamuksella on tärkeä rooli yritysten välistä yhteistyösopimusta solmittaessa. Luotettavan ja sitoutuneen alihankintakumppanin löytäminen ole kuitenkaan välttämättä aina helppoa. AA-tason luottoluokituksen omaavan yrityksen luottokelpoisuus on hyvä ja luottoriski keskimääräistä pienempi. AA-luokitus takaakin ohjelmatoimisto Carnevale Oy:n olevan vakavarainen ja luotettava yhteistyökumppani.

Kun Carnevale suorittaa ulkoistajan toimeksiannot 20 % halvemmalla kuin kilpailijansa, säästöjä syntyy kiistämättä. Tähän hinnoitteluun sisaryhtiö Carnevale Oy pystyy, koska emoyhtiö, Ferramentarius Oy:n, tuottavuus on kasvussa, ja konsernin kiinteät kulut pienet. Alihankinnan aloittaminen ei myöskään tuo ulkoistajalle ylimääräisiä siirtokuluista johtuvia menoeriä. Koska yhteistyö toimii puitesopimuksella, eikä esim. organisaation liikkeenluovutuksella, jossa yrityksen oma henkilöstö siirtyy alihankkijan palvelukseen, alihankintaan siirtymisen kustannukset ja muutokset hallinnossa pysyvät myös alhaisina.

Carnevalea hyödyntämällä ulkoistaja saa tehtyä projektit huolellisesti, ja joita yritys ei välttämättä muuten ehtisi tehdä. Suuri ohjelmatoimisto ei pysty poistamaan raskasta

hallintoaan, mutta se voi käyttää Carnevalen kevyttä hallintoa toiminnassa, jonka toteuttaminen olisi sille itselleen hankalaa. Tällaisia projekteja ovat mm. keskikokoisen bändin kiertuetoteutus ja suunnittelu, yrityksen uusien artistitulokkaiden imagon kehitystyö ja markkinointi.

Suuret ohjelmatoimistot, joilla on liian monta artistia yhtä myyjää kohti, pystyvät panostamaan vain sillä hetkellä tuottavimpiin artisteihin ja heidän myymiseensä. Samaan aikaan yrityksellä on kuitenkin listoillaan paljon keskisuuria nimiä ja tulokkaita, joilla ei ole välttämättä aina markkinoinnissaan edes levy-yhtiötä takana. Näissä tapauksissa bändin/artistin promootiotehtävät jäävät keikkamyyntitoimiston vastuulle. Kyseisten artistien keikkapalkkioita ei pystytä myöskään kasvattamaan, koska tulostavoitteidensa täyttämistä ja resurssipulasta johtuen ulkoistajalla ei ole välttämättä aikaa satsata kuin artisteihin, joiden myymisellä saadaan huipputulot aikaiseksi.

Jos näihin nimiin ei kuitenkaan koskaan panosteta, yrityksen artistikattaus elää jatkuvassa epätasapainossa. Tämä taas tuottaa itse yrityksen tuotteissa, artisteissa, turhautumista ja luottamuspulaa, ja alkaa vähitellen rakentaa suurelle ohjelmamyyjälle negatiivista imagoa.

Ohjelmatoimisto Carnevalea alihankkijana käyttämällä suuri ohjelmatoimisto saa käyttöönsä lisää resursseja, ja pystyy toimeksi antamaan em. kaltaiset projektit alihankkijan tehtäväksi. Näin yritys pystyy alihankinnalla edistämään myös tulokkaidensa ja pienempien bändiensä uraa ja keikkamyyntiä. Alihankinnan käyttö mahdollistaa myös sen, että yrityksen tuotteissa ei ole eroja vaan kaikkiin tuotteisiin panostetaan. Näin ollen yrityksen tuotteet hyötyvät alihankinnasta huomattavasti ulkoistajan ohella.

Yhteistyöllään Carnevalen kanssa, ulkoistaja saa tasapainotettua liiketoimintaansa ja kerättyä säästöjä jo parissa vuodessa. Tämä puolestaan lisää yrityksen liikevoittoa. Puitesopimuksella toimivan ohjelmamyyntitoimistojen välisen yhteistyömallin käyttö tekee ulkoistajasta myös alan edelläkävijän.

7.3 Mitä prosessi opetti?

Kun aloin joulukuussa 2011 pohtimaan Carnevale Oy:n toimitusjohtajan, Attila Virtasen, kanssa tulevan opinnäytetyöni kehityskohdetta, en osannut arvatakaan, minkälaisen oppimisprosessin tulisin työprosessin aikana kokemaan. Kun vihdoin monen kuukauden ajatus- ja tutkimustyön tuloksena lähdin huhtikuussa rakentamaan yhtiölle selvitystä alihankkijaksi ryhtymisestä, mielessäni pyöri sekä epäonnistumisen pelko että kunnianhimo. Olen työskennellyt ohjelmatoimisto Carnevalessa puolentoista vuoden ajan, ja koin työtä aloittaessani, että yritys tarvitsee kahden vuoden toimintavuotensa jälkeen ajankohtaisen ja erottuvan liiketoimintamallin pärjätäkseen pienenä toimijana erittäin kilpaillulla alalla.

Tiesin jo alussa, että opinnäytetyö tulisi olemaan haaste, sillä en ole liiketalouden opiskelija, eivätkä sopimusoikeuden käsittely ja ulkoistaminen olleet ennestään vahvuuksiani konkreettisessa suunnittelutyössä. Jouduin tekemään työtäni varten paljon taustatyötä, joka koostui kirjoitustyöstä, haastattelujen sekä vertailuanalyysien tulkinna, sekä laajasta lähdemateriaalin etsintäprosessista.

Koska aikaisempaa kirjallisuutta ohjelmamyyntin ulkoistamisesta ei ole tähän päivään mennessä kirjoitettu, jouduin työprosessini aikana hyödyntämään lähdekirjallisuutenani lähinnä logistiikan ja teollisuuden ulkoistamisesta kertovaa kirjallisuutta, sekä sopimusjuridiikan perusteita käsitteleviä teoksia. Näin ollen prosessissa tarvittiin sekä luovuutta että hyviä sovellustaitoja.

Vaikka aihe oli haastava ja lisähaastetta pelkän työn tekemisen lisäksi tuotti myös toiminnallinen ulkoistajayhteistyökumppanin etsintäprosessi, koen projektin opettaneen minulle hyvin paljon ja lisännyt sekä vastuunottotaitojani että paineensietokyäni.

Vastuunotto yritysmaailmassa ei tosin ollut minulle uutta, vaan jo 19-vuotiaana työskennellessäni Suomen suurimmassa isännöintialan yrityksessä sain vetovastuun yhtiön palveluportaalin kehittämisessä ja rakentamisessa, josta selviydyin menestyk-

sekkäästi. Ehkä tämä työelämän hankkeessa onnistuminen vaikutti minuun valitsemalla itselleni myös haasteellisen opinnäytetyöaiheen.

Toivon ohjelmatoimisto Carnevale Oy:n hyötyvän laatimastani alihankintamallista, ja löytävän selvitykseni avulla luotettavan yhteistyökumppanin liiketoimintansa uudistamiseksi. Samalla selvitykseni pyrkii olemaan myös apuvälineenä muille elävän musiikin alan toimijoille, jotka pohtivat ulkoistamista, ja uusien innovatiivisten toimintamallien käyttöönottoa

LÄHTEET

Aaltonen, Jukka 2012. Haastattelu. Email jutta@carnevale.fi 28.9.2012.

Agma, Luovan talouden agentit ja managerit ry. Agenttisopimus, yleiset sopimusehdot. Viitattu 25.10.2012 <http://agma.fi/wpcontent/uploads/2011/01/AGMA-yleisettoimitusehdot2.pdf>

Eljaala Kaisa 2012. Tuottaja, Eastway Oy. Haastattelu 5.7.2012.

Eskola, Jaakko 2009. Sopimukset luovalla toimialalla. Sopimusoikeuden pääperiaatteita. SARKA – Luova Pohjois-Savo. Osakeyhtiö Opus. Kuopio 27.10.2009.

Haahtela, Karjalainen; Kaukonen, Malinen, Salminen, 2004. Ulkoistaminen innovatio- toiminnassa- Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki. Teknologiateollisuus ry. 128 s.

Halonen, Katri 2009. Konserttitoimistojen tulevaisuus. Musiikkialan toimintaympäristöt ja osaamistarve- Toive- hankkeen osaraportti 2009:3. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Halonen, Katri; Strandman, Pia; Tenhunen- Marttala, Päivi 2009. Menestystä maailmalta. Musiikkialan pienyritysten vientivalmiuksien kehittäminen. Loppuraportti 2006- 2009. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova talous.

Hemmo, Mika 2003. Sopimusoikeus I. Talentum. Helsinki

Jalanka, Jussi; Salmenkari, Raimo; Winqvist, Björn 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Suomen logistiikkayhdistys

Järvinen Tapio, Kyytsönen Matti, Olkkola Juhani 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Kariston Kirjapaino Oy.

Juvonen, Marko; Korhonen, Heikki; Ojala, Veli Matti, Salonen, Tero; Vuori, Heli 2005. Yrityksien riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. 195 s.

Kakabadse, Andrew & Kakabadse, Nada 2000. Outsourcing: a Paradigm shift, Journal of Management Development. Vol. 19, No. 8, 670-728, 2000.

Karhumaa, Mika; Lehtman, Ida; Nikula, Jone 2010. Musiikki liiketoimintana. Helsinki: Teos.

Karjalainen, Jouko; Maijala, Mikko; Lingren, Matti 1999. Tuotannon ulkoistaminen. Helsinki. Metalliteollisuuden keskusliitto. s.92.

Kauppalehti. Live Nation Finland Oy, Tulostiedote tilikausi 2010/12. Viitattu 13.10.2012 <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedte.jsp?selected=kaikki&oid=20110701/13119451693930&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=>

Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus, 2005. Alihankinta ja ulkoistaminen esiselvitys, Keski-Suomen TE-keskusten julkaisuja B 3.

Kiiha, Jarkko 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimuskvastuu. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, Satu 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Sanoma Pro.

Kusek, David & Leonhard, Gerd 2005. The Future of Music: Manifesto for the Digital Music Revolution.

Laaksonen, Markku 2012. Haastattelu. Email jutta@carnevale.fi 14.10.2012.

Laki24.fi- Suomen laki suomeksi. Viitattu 4.10.2012. <http://www.laki24.fi/sopi-sopimusriskit-aiesopimus.html>.

Lassila, Raila 2012. Haastattelu. Email jutta@carnevale.fi 4.7.2012.

Lehtinen, Lottaliina 2012. Haastattelu. Email jutta@carnevale.fi 31.10.2012

Lehtinen, Lottaliina 2011. Muusikon sopimusopas. Tietosanomaa.

Niinikoski, Marja-Liisa & Sibelius Kaisa toim. 2003. Kulttuuri-business. WSOY.

Nieminen, Jouni 2003. Muusikkojen liitto. Viitattu 13.10.2012. http://www.muusikkojenliitto.fi/muusikko/muusikko_2003/5_ohjelma.html.

Pajarinen, Mika 2001. Ulkoistaa vai ei- Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLa. Helsinki.

Pellet, Jennifer 2007. The New Logic of Offshoring, Chief Executive, vol. 228, September 2007, 36- 41, 2007.

Porter, Michael 1985 suom Maarit Tillman. Kansakuntien kilpailuetu (The Competitive Advantage of Nations) Talentum. Espoo. Weilin+Göös. 648 s.

Pönni, Veijo 2003. Musiikkitoimialan yritysten taloudellinen tila. Teoksessa Veijo Pönni & Arto Tuomola Anna mulle tähtitaivas. Helsinki: Teosto, 78- 117.

Pöyhönen Juha, Kolrud, Helge Jakob; Kortekangas, Markku; Schultz, Henrik 1998. Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimusten sovittelu. Alihankintasopimukset - opas teknologiateollisuuden yrityksille. Vammala

Rope, Timo 2011. Voita Markkinoinnilla: Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino.

Saarnilehto, Ari 2009. Sopimusoikeuden perusteet, Talentum. Helsinki

Taipale, Jari 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä: erotu tai unohda koko homma. Helsinki. Keuruu- Otavan kirjapaino.

The Economist Intelligence Unit 2004, "The Offshore Option", Business Europe, March 22nd 2004.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Luova talous ja kulttuuri aluekehittämisessä. Opetusministeriö, Aluestrategia 2020-työryhmä 14.5.2009. Helsinki. Viitattu 4.10.2012.
http://www.tem.fi/files/23009/Luova_talous_ja_kulttuuri_aluekehittamisessa.pdf

Uusitorppa, Harri 11.2.2011. Stadionkeikkojen ja supertähtien aika on ohi. Helsingin Sanomat / Digital Edition. Viitattu 4.10.2012.
<http://www.hs.fi/verkkolehti/kulttuuri/artikkeli/Stadionkeikkojen+ja+supert%C3%A4htien+aika+on+ohi/1135263716934>.

Quelin, Bertrand; Duhamel, François 2003. Bringing together Strategic Outsourcing Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. European Management Journal, Vol.21, No.5, 647-661, 2003.

Virtanen Attila 2012. Haastattelu. Email jutta@carnevale.fi 1.11.2012.

LIITTEET

Liite 1. Puitesopimusmalli

Liite 2. Salassapitosopimusmalli

LIITE 1

PUITESOPIMUS (MALLI)

PUITESOPIMUKSEN EHDOT

1. Yhteyshenkilöt
2. Toimeksianto ja sen hyväksyminen
3. Osapuolten tehtävät ja vastuut
4. Hinnoittelu ja palvelukuvaus
5. Tuotteiden ja palveluiden laatu
6. Oikeudet
7. Palkkio
8. Raportointi
9. Tilitys
10. Vakuutukset
11. Vahingonkorvaus
12. Salassapitovelvollisuus
13. Sopimuksen voimaantulo
14. Sopimuksen kesto ja irtisanomisaika
15. Sopimuksen purkaminen
16. Sopimusalue
17. Erimielisyyksien ratkaiseminen

1. YHTEYSHENKILÖT

Ohjelmatoimistojenliiton varapuheenjohtaja Markku Laaksosen mukaan Carnevalen alihankintamallin puitesopimusehdoissa tulee selkeästi ilmaista sopimuksen osapuolet, ja heidän asemansa sopimusteknisesti. Laaksosen mukaan sopimusehdoissa tulee myös tarkkaan eritellä, kuka kantaa mahdolliset luottotappiolliset riskit ja rahoituksen, mitkä asiat jäävät ulkoistavan ohjelmatoimiston vastuulle, ja mikä on kolmansien osapuolien asema sopimuksessa.

Yhteyshenkilöissä tulee myös eritellä yhteyshenkilön oikeudet, joita ovat mm. tuotannon hyväksyminen, sopijapuolen ilmoituksien vastaanottaminen ja tuotannon hyväksyminen. (Eskola 2009)

2. TOIMEKSIANTO JA SEN HYVÄKSYMINEN

Toimeksianto katsotaan hyväksytyksi, kun alihankkija on palvelun suullisesti tai kirjallisesti hyväksynyt. Jos projektin voimassaoloaikana syntyy muutoksia, on toimittajan ilmoitettava lisäkustannukset ja vaikutus aikatauluun tilaajalle viipymättä. (Eskola 2009.) Sopimuksen toimeksiantoehtoissa tulee eritellä myös toimeksiannon viivästyminen, eli ulkoistajan laiminlyönti.

Laiminlyönnin sattuessa alihankkijalla on oikeus pidentää valmistumisaikataulua ja veloittaa aiheutuneet lisäkustannukset. Vähintään X kk kestäneessä viivästyksessä alihankkijalla oikeus purkaa sopimus, sekä saada korvaus tehdystä työstä ja välittömistä vahingoista (Eskola 2009.)

3. OSAPUOLTEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT

Molemmat osapuolet vastaavat omasta toiminnastaan ja siitä, että ne noudattavat hyvää liiketoimintatapaa. Puitesopimuksessa voidaan määritellä myös tehtävät, jotka eivät kuulu toimeksiannon piiriin.

Alihankkija vastaa siitä, että sen suorittamat tehtävät ja toimenpiteet edistävät ulkoistajan liiketoimintaa. Ulkoistaja vastaa tuotteen tai palvelun toimittamisesta alihankkijalle sovitussa ajassa ja sovitunlaisena. Mikäli ulkoistaja ei voi toimittaa myytyä tuotetta tai palvelua sovitulla tavalla määräajassa, on alihankkijalla oikeus laskuttaa ulkoistajalta viivästymissakko, jonka suuruus määritellään toimeksiantosopimuksessa. (Agma, yleiset sopimusehdot)

Ulkoistajan tehtävänä on lisäksi toimittaa alihankkijalle sen tarvitsemat hinta-, laatu- ja muut tuotetta tai palvelua koskevat tiedot, sekä tarvittava tiedotus- ja muu materiaali. Ulkoistajan on myös tiedotettava välittömästi mahdollisista muutoksista, jotka koskevat toimeksiantosopimuksen kohteena olevia tuotteita tai palveluita. (Agma, yleiset sopimusehdot)

Seuraavassa käydään läpi osapuolten oikeussuhdetta kolmen tapauksen kautta. Tapaukset perustuvat projektikohtaiseen menettelyyn, jossa artistien

työnantaja on Carnivale, joka tekee artistin/bändin kanssa työsopimuksen saatuaan toimeksiannon ulkoistajalta.

TAPAUS 1: Alihankkija on myynyt ulkoistajatahon bändille keikan, mutta bändi ei ilmesty keikkapaikalle. Kuka vastaa?

”Kukin vastaa omalle sopimuskumppanilleen. Jos muusikot ovat työsuhteessa Carnevaleen, ovat he työoikeudellisessa vastuussa työnantajalleen. Iso ohjelmatoimisto taas vastaa tilaajalle, ja voi joutua vahingonkorvausvastuuseen toimitusvirheestä. Iso ohjelmatoimisto voi esittää oman korvausvaatimuksen Carnivalelle, jos nämä eivät toimittaneet sille sitä, mitä luvattiin. Tärkeintä on siis tarkastella jokaista sopimusta omana kokonaisuutenaan: kuka on vastuussa ja kenelle.” (Lehtinen 2012)

TAPAUS 2: Ulkoistajan bändi haluaa enemmän keikkoja. Kuka vastaa?

”Jos muusikot tekevät työnsä suhteessa Carnivaleen, voivat he esittää toiveen sille. Jos muusikot eivät ole tyytyväisiä Carnivalen toimintaan, voivat he mahdollisesti päättää keikkamyyntiyhteistyön (riippuen siitä, millainen sopimus yhteistyöstä on tehty).” (Lehtinen 2012)

TAPAUS 3: Alihankkija on myynyt ulkoistajayrityksen bändin keikan. Keikkapaikka jättää kuitenkin palkkion maksamatta Kuka vastaa?

”Keikkapaikka vastaa isolle ohjelmatoimistolle, iso ohjelmatoimisto vastaa Carnivalelle, Carnivale vastaa muusikoille. Muusikoihin nähden vastuussa on siis heidän sopimuskumppaninsa Carnivale, joka voi sitten esittää oman vaatimuksensa ohjelmatoimistolle, joka voi esittää oman vaatimuksensa keikkapaikalle. Jos muusikot haluavat hakea palkkaa esim. palkkaturvasta, on työnantajana hakemuksessa Carnivale.” (Lehtinen 2012)

4. HINNOITTELU JA PALVELUKUVAUS

Puitesopimuksen hinnaston tulee sisältää palvelukuvaus. Jos alihankkijan puitesopimuksessa tarjottavat palvelut ovat esimerkiksi keikkamyynti, kiertuesuunnittelu, bändin imagonkehitystyö, kiertuejulistesuunnittelu ja toteutus, täytyy nämä palvelut kuvata yksityiskohtaisesti.

Kuvauksen lisäksi palveluehdon tulee sisältää hintaerittely. Alihankkija on kuitenkin oikeutettu tapauskohtaisesti poikkeamaan annetuista hinnoista, jos asiasta puitesopimuksessa erikseen niin sovitaan.

5. TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN LAATU

Ulkoistaja tulee vastata tuottamiensa tuotteiden ja palveluiden laadusta ja sisällöstä. Suoritus on virheellinen, jos se vastaanottajalle epäedullisella tavalla poikkeaa siitä, mihin suorittaja on sitoutunut (Aarnilehto 2009, 185.)

Alihankkija välittää ulkoistajalle viipymättä tiedon tuotteessa tai palvelussa havaitusta, tietoonsa tulleesta virheestä tai puutteesta. Ulkoistajan suorituksessa on virhe silloin, kun luovutettava palvelu ei ole sopimuksen mukaista. (Aarnilehto 2009.)

Osapuolet pyrkivät tällöin yhteistyössä löytämään parhaan ratkaisun asian korjaamiseksi ja virheettömän tuotteen tai palvelun toimittamiseksi asiakkaalle. (Agma, yleiset sopimusehdot.)

6. OIKEUDET

Alihankkijalla on oikeus käyttää ulkoistajan tuotemerkkiä, nimeä ja muuta yritystunnusta puitesopimuksen mukaista toimeksiantoa suorittaessaan, ja sen edellyttämässä laajuudessa. Tämä oikeus päättyy välittömästi toimeksiantosopimuksen päättyessä.

Kumpikin osapuoli vastaa siitä, että sillä on toimeksiantosopimuksessa tarkoitettuihin tuotteisiin tai palveluihin liittyvät tekijän- ja muut immateriaalioikeudet (mukaan lukien tarpeelliset edelleenluovutus-oikeudet) voidakseen tehdä

toimeksiantosopimuksen, ja ettei tuote tai palvelu loukkaa kolmannen osapuolen (artisti) oikeuksia. (Agma, yleiset sopimusehdot.)

Puitesopimuksen oikeusehdoista tulee myös selkeästi käydä ilmi, ketkä ovat oikeutettuja tilaamaan alihankkijan palveluita. Ylimääräistä hallintosäätelyä karsien alihankkijalla voi olla ulkoistajayrityksessä useampi tilaaja, eli toimeksiantaja (esim. yrityksen myyntihenkilöstö). Näin jokaisen projektin hyväksyntää ei aina tarvitse kierrättää ulkoistajan päättävän elimen kautta. Tämä tekee myös projektiulkoistamisen kulun kokonaisuudessaan sujuvammaksi.

7. PALKKIO

Alihankkijalla on oikeus laskuttaa toimeksiantosopimuksessa sovitut työtunnit tai muu palkkio/provisio myös toteutuneista ulkoistajan ja asiakkaan välisistä suorista kaupoista, mikäli asiakkuus on syntynyt alihankkijan myötävaikutuksella.

Alihankkijan on oikeus laskuttaa projektista heti toimeksiantosopimuksen päätymisen jälkeen.

8. RAPORTOINTI

Alihankkija on velvollinen toimittamaan ulkoistajalle raportin toimeksiantosopimuksessa sovitun ajan kuluessa projektitoimeksiannon päätyttyä.

9. TILITYS

Mikäli alihankkija ottaa vastaan asiakkaalta maksuja ulkoistajan puolesta, on alihankkija velvollinen tilittämään saadut maksut ulkoistajalle.

Ulkoistajalla puolestaan on oikeus tilityksen yhteydessä saada myyntiä ja tilityksiä koskeva raportti, josta ilmenee tuotteiden tai palveluiden myynti, myyntitulo, mahdolliset vero- tai muut vähennykset, toimittajan vähentämä puitesopimuksen hinnaston mukainen hinta, sekä ulkoistajalle maksettava nettosumma. (Agma, yleiset sopimusehdot)

10. VAKUUTUKSET

Kumpikin osapuoli vastaa siitä, että sillä on toimintaansa koskevat ja toimeksiantosopimuksen toteuttamisen edellyttämät riittävät vakuutukset, jotka kattavat muun ohella henkilö- ja vastuuvahingot. (Agma, yleiset sopimusehdot.)

11. VAHINGONKORVAUS

Vahingonkorvausta käsittelevä ehto on laadittava huolella. Pääsääntöisesti kumpikin osapuoli on velvollinen korvaamaan toiselle osapuolelle aiheuttamansa välittömät vahingot.

Vahingonkorvauksen enimmäismäärä on alihankkijan (toimittaja) toimeksiantosopimuksen perusteella ulkoistajalta vahingon aiheuttamista edeltäneen yhden (1) vuoden aikana saaman provision tai muun palkkion määrä. Jos vahinko on aiheutettu tahallisesti tai törkeästä huolimattomuudesta, tai jos kysymys on puitesopimukseen liittyvään tuotteeseen tai palveluun kohdistuvan immateriaalioikeuden loukkauksesta, on vahingonaiheuttaja velvollinen korvaamaan vahingon täysimääräisesti myös välillisten vahinkojen osalta. (Agma, yleiset sopimusehdot.)

12. SALASSAPITOVELVOLLISUUS

Puitesopimuksen mukaan liitettävä salassapitovelvollisuus (LIITE 2).

13. SOPIMUKSEN VOIMAANTULO

Sopimuksen voimaantuloehdossa täytyy ilmetä tarkka aikataulu ja päivä jolloin yhteistyö ja puitesopimus yritysten välillä tulee voimaan.

14. SOPIMUKSEN KESTO JA IRTISANOMISAIKA

Sopimuksen kestoon mahdollisen yksinoikeuden ja sopimusalueen ohella on yksi sopimuksen tärkeimmistä ehdoista. (Lehtinen 2011). Puitesopimusten sopimusaika on yleisesti ottaen 2-3 vuotta. Tämä johtuu myös siitä syystä, että

ulkoistamisen positiiviset vaikutukset usein nähdään vasta vuoden kahden päästä alihankinnan aloittamisesta.

Määräaikainen sopimus sitoo osapuolet sopimukseen tietyksi määräajaksi, eikä sitä voi ennen määräajan loppumista päättää, ellei asiasta erikseen sovita. (Lehtinen 2011, 104.) Näin Carnevalen puitesopimuksen tulee olla toistaiseksi voimassaoleva ja puitesopimuksen vähimmäiskeston kaksi vuotta.

Toistaiseksi voimassaolevaan sopimukseen on myös hyvä sisällyttää selvät purkamis- ja irtisanomisehdot. (Lehtinen, 2011, 104.) Sopimuksen pitkä irtisanomisaika (3kk) puolestaan varmistaa, että jommankumman osapuolen mahdollisesti irtisanoessaan sopimus sopimuskauden aikana, toinen osapuoli ehtisi pitkän irtisanomisajan aikana etsiä itselleen uuden yhteistyötahon.

15. SOPIMUKSEN PURKAMINEN

Puitesopimuksen päättyessä osapuolet ovat velvollisia vaihtoehtoisesti palauttamaan toiselle kuuluvat luottamukselliset tiedot tai, mikäli tämä ei ole mahdollista, tuhoamaan kyseiset tiedot omalla kustannuksellaan.

Siinä tapauksessa, että toinen osapuoli rikkoo olennaisesti toimeksiantosopimusta, on toisella osapuolella oikeus irtisanoa toimeksiantosopimus päättymään välittömästi ilman irtisanomisaikaa, mikäli rikkonut osapuoli ei korjaa rikkomusta neljäntoista (14) päivän kuluessa saatuaan rikkomuksesta huomautuksen toiselta osapuolelta. (Agma, yleiset sopimusehdot.)

Jos sopimuksen purkamiseen ei liity sopimusrikkomusta, sopimuksen irtisanomisaika on kolme (3) kuukautta.

15. SOPIMUSALUE

Keston lisäksi sopimusehdoissa tulee eritellä yhteistyön sopimusalue. Myöhemmin eri toimeksiantojen yhteydessä projektisopimuksessa määritellään sopimusalue (esim. artistin kiertuemyynti Varsinais-Suomessa), mutta varsinaiset sopimusaluetta koskevat yksinoikeusasetukset, sekä kotimaan että mahdollista ulkomaan myyntiä koskevat säädännöt täytyy avata jo puitesopimuksessa.

Tämä vähentää myös molemmin puoleista epätietoisuutta ja väärinkäsityksiä toimeksiantovaiheessa. Puitesopimuksen tuleekin olla kuin yhteistyön pelisäännöt - siinä eritellään kaikki yhteistyötä koskevat säädökset, joiden kautta yhteistyötä tehdään.

Kun yhteiset päämäärät ja säännöt ovat molemmilla osapuolilla selvillä, varsinaisten projektikohtaisten toimeksiantojen kanssa toimiminen helpottuu.

16. ERIMIELISYYKSIEN RATKAISEMINEN

Toimeksiantosopimukseen liittyvät erimielisyydet pyritään ratkaisemaan osapuolten välisillä neuvotteluilla. Jos neuvottelut eivät johda ratkaisuun, ratkaistaan asia ensiasteena alihankkijan kotipaikan käräjäoikeudessa.

Toimeksiantosopimukseen ja näihin yleisiin sopimusehtoihin sovelletaan Suomen lakia, lukuun ottamatta sen lainvalintaa koskevia säädöksiä. (Agma, yleiset sopimusehdot.)

LIITE 2

SALASSAPITOSOPIMUS (MALLI)

Salassapitosopimus (vain osapuoli A luovuttaa tietoa osapuoli B:lle)

1. Sopimuksen osapuolet

Tämän Sopimuksen osapuolina ovat

A (jäljempänä "Luovuttaja"), Y-tunnus xxx, osoite xxx, telefax xxx, ja

B (jäljempänä "Vastaanottaja"), Y-tunnus xxx, osoite xxx, telefax xxx,
jäljempänä yhteisesti "Osapuolet".

2. Sopimuksen tausta

Koska Luovuttajalla on hallussaan sellaista luottamuksellista teknistä tietoa, jolla on mahdollisesti merkittävää kaupallista arvoa,

Koska Luovuttaja on halukas sallimaan Vastaanottajan tutustuvan Luovuttajan hallussaan pitämään luottamukselliseen tekniseen tietoon ja Luovuttajan päättämässä määrin Luovuttajan luottamukselliseen yritystietoon sen arvioimiseksi, onko Osapuolten välillä mahdollista sopia teknisestä ja/tai kaupallisesta yhteistyöstä Luovuttajan hallussaan pitämän luottamuksellisen teknisen tiedon kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi, ja

Koska Luovuttaja haluaa hallussaan pitämänsä luottamuksellisen teknisen tiedon ja Luovuttajan luottamuksellisen yritystiedon pysyvän luottamuksellisena, ovat Osapuolet päättäneet solmia seuraavan sisältöisen salassapitosopimuksen.

3. Määritelmät

"Tekninen Tieto" tarkoittaa tietoa laitteesta, tuotteesta, materiaalista, keksinnöstä, teoksesta, menetelmästä, ulkoasusta, parannuksesta, tutkimustuloksista, tietokoneohjelmasta, kaavasta, teollisoikeuksien avulla suojattavissa olevasta ilmiöstä tai muusta edellisiin verrattavissa olevasta teknisestä ratkaisusta.

"Yritystieto" tarkoittaa tietoa liikesalaisuuksista, markkinointi- ja myyntisuunnitelmista, strategioista, ennusteista, asiakasluetteloista, yrityksen liiketoiminnallisista tunnusluvuista tai muusta edellisiin verrattavissa olevasta taloudellisesta tai liikkeenjohdollisista seikoista.

"Luottamuksellinen" tieto tarkoittaa sellaista kirjallista, suullista tai muunlaista tietoa, joka ei ole

a. luovutushetkellä yleisesti tunnettu,

- b. saatavilla julkisista lähteistä,
- c. tullut luovutushetken jälkeen yleisesti tunnetuksi tai saataville julkisista lähteistä muutoin kuin Vastaanottajan toimien tai laiminlyöntien tähden,
- d. ennen luovutushetkeä Vastaanottajan tiedossa ilman että se on saatu suoraan tai epäsuoraan Luovuttajalta,
- e. Vastaanottajan saamaa luovutuksen jälkeen kolmannelta, joka on saanut tiedon muutoin kuin suoraan tai epäsuorasti Luovuttajalta, tai
- f. kulloinkin kyseessä olevaan erityisalaan perehtyneelle asiantuntijalle itsestään selvää.

4. Salassapitovelvoite

Tällä Sopimuksella Osapuolet sopivat, että Vastaanottaja ei paljasta, luovuta kolmannelle tai muutoin hyödynnä ilman Luovuttajan laillisen edustajan antamaa kirjallista suostumusta Luovuttajan Luottamuksellista Teknistä Tietoa eikä Luovuttajan Luottamuksellista Yritystietoa tai muuta Luovuttajaan liittyvää Luottamuksellista tietoa, jonka Vastaanottaja on saanut tietoonsa Luovuttajan Luottamuksellisen Teknisen Tiedon tai Luovuttajan Luottamuksellisen Yritystiedon (jäljempänä yhteisesti "Luottamukselliset Tiedot") luovuttamisen yhteydessä. Vastaanottaja sitoutuu erityisesti pidättäytymään Luottamuksellisten Tietojen hyödyntämisestä kaupallisesti.

Osapuolet eivät myöskään saa paljastaa tätä sopimusta tai sen sisältöä kolmannelle ilman toisen Osapuolen etukäteistä kirjallista suostumusta.

Vastaanottaja sitoutuu lisäksi Luottamuksellisen Tiedon osalta ryhtymään kaikkiin kohtuullisiin toimiin jotka estävät Luottamuksellisen Tiedon joutumisen kolmansien tietoon. Vastaanottaja paljastaa Luottamuksellisia Tietoja vain niille työntekijöilleen, jotka tarvitsevat Luottamuksellisia Tietoja tämän Sopimuksen mukaisten tehtäviensä toteuttamiseksi. Vastaanottaja vastaa siitä, että sen työntekijät noudattavat tämän Sopimuksen mukaisia salassapitovelvollisuuksia.

Osapuolilla on kuitenkin oikeus käyttää tämän Sopimuksen ja Luottamuksellisten Tietojen arvioinnissa apunaan juridista neuvonantajaa edellyttäen, että kyseinen juridinen neuvonantaja sitoutuu noudattamaan tämän Sopimuksen mukaisia salassapitovelvoitetta.

5. Luottamuksellisten asiakirjojen yksilöinti ja palautus

Tämän Sopimuksen perusteella ne Luovuttajan Vastaanottajalle luovuttamat asiakirjat, joiden Luovuttaja katsoo olevan luottamuksellisia, tulee merkitä luottamukselliseksi. Vastaanottajan tulee palauttaa nämä asiakirjat Luovuttajalle Luovuttajan niin vaatiessa, viimeistään kuitenkin xxx.

6. Salassapitovelvoitteen kesto

Tämän Sopimuksen mukainen salassapitovelvoite on voimassa kymmenen (10) vuotta Sopimuksen allekirjoittamisesta.

7. Sopimussakko

Tämän sopimuksen rikkomisesta Osapuolet sitoutuvat korvaamaan toiselle Osapuolelle [xxx] euroa tai näytetyn korkeamman todellisen vahingon määrän.

8. Muutokset

Muutokset tähän Sopimukseen tehdään kirjallisesti.

9. Sovellettava laki

Tähän Sopimukseen sovelletaan Suomen lakia.

10. Tiedonantojen antotapa

Tämän Sopimuksen mukaiset tiedonannot toimitetaan kohdassa 1 mainittuihin osoitteisiin kirjattuna kirjeenä tai sähköpostin taikka telefaxin välityksellä. Kirjattuna kirjeenä toimitettujen tiedonantojen katsotaan tulleen kirjeen vastaanottajan tietoon seitsemän (7) vuorokauden kuluttua kirjeen lähettämisestä. Sähköpostin tai telefaxin välityksellä toimitettujen tiedonantojen katsotaan tulleen vastaanottajan tietoon yhden vuorokauden kuluttua tiedonannon lähettämisestä.

11. Erimielisyyksien ratkaisu

Tästä Sopimuksesta tai sen tulkinnasta syntyvät erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti neuvottelemalla. Neuvotteluiden epäonnistuessa erimielisyydet ratkaisee yksijäseninen välimiesoikeus välimiesmenettelystä annetun lain mukaisessa järjestyksessä. Jos Osapuolet eivät pääse yksimielisyyteen välimiesoikeuden jäsenen valinnasta kolmenkymmenen (30) päivän kuluessa siitä, kun Osapuoli, joka tahtoo jättää riidan välimiesoikeuden ratkaistavaksi, on ilmoittanut siitä vastapuolelleen kirjallisesti, jäsenen valitsee Keskuskaupparen välityslautakunta.

11. Sopimuskappaleet

Tämä Sopimus on tehty kahtena samansanaisena kappaleena, yksi kummallekin Osapuolelle. Molemmat Sopimuksen kappaleet ovat yhtä todistusvoimaisia.

12. Allekirjoitukset